

SEAMOS SOSTENIBLES: ¿CÓMO HACER A SU PYME FAMILIAR
SOSTENIBLE?- ESTUDIO DE CASO ATI INTERNACIONAL SAS

ADRIANA SEGOVIA (DOCENTE)
DIANA CAROLINA FONSECA GUZMÁN

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ, JULIO DE 2018

SEAMOS SOSTENIBLES: ¿CÓMO HACER A SU PYME FAMILIAR
SOSTENIBLE?- ESTUDIO DE CASO ATI INTERNACIONAL SAS

DIANA CAROLINA FONSECA GUZMÁN

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ, JULIO DE 201

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Contextualización	4
Caracterización del Caso: ATI Internacional SAS	4
Capítulo 2: Propósito y metodología investigativa	9
Problema y pregunta de investigación	9
Objetivos de investigación	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	11
Justificación	11
Alcance y limitaciones.....	14
Metodología	14
Tipo y método de investigación	15
Población: universo y muestra	15
Técnicas de recolección de datos	16
Procedimiento	16
Categorías de investigación.....	17
Análisis de Discurso.....	17
Capítulo 3: ¿Sostenibilidad empresarial? - el éxito del hoy y del mañana de las PYMES familiares colombianas.....	18
Emprendimiento empresarial en Colombia	19
Indicadores de emprendimiento empresarial.....	22
Impacto social y económico del emprendimiento empresarial	25
Las MIPYMES familiares: estructura y funcionamiento del sistema familiar y el sistema empresarial.....	27

La familia colombiana.....	29
Caracterización de la MIPYME familiar y su ciclo de vida.....	33
Sostenibilidad corporativa: el nuevo paradigma empresarial	38
Sostenibilidad Económica: tendencias para la competitividad y el crecimiento empresarial	45
Sostenibilidad Social: tendencias sobre responsabilidad social	47
Sostenibilidad Medio Ambiental: tendencias para el cuidado ambiental.....	50
La gestión del cambio organizacional	52
Estructura, cultura y clima organizacional de la empresa familiar	53
Modelos y tendencias actuales de gestión del cambio organizacional.....	70
Resistencia al cambio y otros factores de riesgo para el cambio organizacional.....	75
 Capítulo 4: Resultados de la Investigación	 77
Descripción y análisis de hallazgos	77
Hallazgos por instrumento	77
Triangulación de resultados	98
 Capítulo 5: Consideraciones finales.....	 102
Recomendaciones	102
Conclusiones	103
Conclusiones generales sobre la pertinencia del proyecto	103
Conclusiones sobre el desarrollo de la investigación y sus objetivos	105
 Referencias	 107

Anexos

Lista de tablas

Tabla 1

Resultados sobre aspectos positivos y oportunidades de mejora en comunicación7

Tabla 2

Fuentes de información16

Tabla 3

Categorías de investigación17

Tabla 4

Normatividad del emprendimiento en Colombia asociada a las MIPYMES21

Tabla 5

Tasa de desempleo 2013-2014 en Colombia y Bogotá26

Tabla 6

Diferencias entre el sistema familiar y el sistema empresarial según Varela32

Tabla 7

Distribución de la muestra por tamaño y sector34

Tabla 8

Nivel educativo de los empresarios según el tamaño de la empresa35

Tabla 9

Propuestas de clasificación de las etapas del ciclo de vida empresarial37

Tabla 10	
<i>Factores de perdurabilidad hallados en los estudios realizados en Colombia</i>	40
Tabla 11	
<i>Abordajes de la teoría de la competitividad</i>	46
Tabla 12	
<i>Factores, vías y retos para la competitividad empresarial</i>	47
Tabla 13	
<i>Teorías sobre el liderazgo</i>	55
Tabla 14	
<i>Teorías de la motivación</i>	62
Tabla 15	
<i>Ventajas y desventajas de la cultura organizacional</i>	64
Tabla 16	
<i>Evolución de la cultura organizacional según Shein y Dyer</i>	67
Tabla 17	
<i>Estadios de Evolución de la Empresa según Hirschmann</i>	67
Tabla 18	
<i>Elementos para la gestión del cambio</i>	72
Tabla 19	
<i>Registros documentales consultados</i>	78
Tabla 20	
<i>Resultados generales revisión documental por variable</i>	78
Tabla 21	
<i>Resultados de la Entrevista estructurada por variable</i>	81
Tabla 22	
<i>Resultados generales Macro-pregunta 1 por calificación</i>	86

Tabla 23

<i>Resultados Macro-pregunta 1 por variable</i>	<i>87</i>
---	-----------

Tabla 24

<i>Resultados generales del Cuestionario por variable</i>	<i>95</i>
---	-----------

Tabla 25

<i>Sub-variables o categorías de análisis usadas en la matriz de triangulación</i>	<i>98</i>
--	-----------

Tabla 26

<i>Resultados finales de triangulación por variable</i>	<i>99</i>
---	-----------

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Dimensiones para la creación de empresa según Gartner	20
<i>Figura 2.</i> Actividad y/o etapas de emprendimiento en Colombia 2013.	25
<i>Figura 3.</i> Famiempresa: simbiosis de sistemas organizacionales	33
<i>Figura 4.</i> Distribución de la muestra según el tamaño.	34
<i>Figura 5.</i> Distribución de la edad de los empresarios por tamaño de la empresa.	35
<i>Figura 6.</i> Composición de la MIPYME familiar	36
<i>Figura 7</i> Fundamentos de la empresa responsable y sostenible	42
<i>Figura 8.</i> Creación de valor sostenible	44
<i>Figura 9.</i> Dimensiones de la calidad del trabajo.	49
<i>Figura 10.</i> Fuerzas para el cambio	52
<i>Figura 11.</i> Condiciones de información para el proceso de toma de decisiones..	57
<i>Figura 12.</i> Modelo de análisis racional de toma de decisiones gerenciales (RTDG).	58
<i>Figura 13.</i> Tipología de los conflictos en la empresa familiar.	60
<i>Figura 14.</i> Propósitos de la Comunicación Organizacional.	61
<i>Figura 15.</i> Modelo de Socialización de la Cultura Organizacional.	64
<i>Figura 16.</i> Niveles de la Cultura Organizacional de Schein.	65
<i>Figura 17.</i> Modelo de la Tensión.	69
<i>Figura 18.</i> Estrategias para el manejo de la resistencia al cambio organizacional.	75

<i>Figura 19.</i> Principales factores de satisfacción en la empresa ATI Internacional SAS..	88
<i>Figura 20.</i> Principales factores de insatisfacción en la empresa ATI Internacional SAS..	89
<i>Figura 21.</i> Principales ventajas de la relación familia-empresa según los colaboradores..	89
<i>Figura 22.</i> Principales dificultades de la relación familia-empresa según colaboradores	90
<i>Figura 23.</i> Principales aspectos que deben ser mejorados en la organización	91
<i>Figura 24.</i> Valores de la organización según sus colaboradores	92
<i>Figura 25.</i> Aspectos a mejorar en el liderazgo dentro de la organización según sus colaboradores	92
<i>Figura 26.</i> Mayores problemas de comunicación dentro de la organización según sus colaboradores	93
<i>Figura 27.</i> Momento de planeación dentro de la organización según sus colaboradores	93
<i>Figura 28.</i> Acciones para mejorar las relaciones dentro de la organización según sus colaboradores	94
<i>Figura 29.</i> Factores de aprendizaje dentro de la organización según sus colaboradores	94
<i>Figura 30.</i> Cambios que se deben realizar dentro de la organización según sus colaboradores	95

Lista de anexos

Anexo A

Árboles de problemas y objetivos (Árbol problemas- A1 y Árbol objetivos-A2)

Anexo B

Instrumentos de recolección de información (Sondeo Caracterización- B1, Entrevista- B2 y B3- Cuestionario)

Anexo C

Agenda y Protocolo Estudio de Caso (Agenda-C1 y Protocolo de Estudio de Caso-C2)

Anexo D

Aplicación de Instrumentos (Sonde Caracterización-D1, Entrevista-D2 y Cuestionarios-D3)

Anexo E

Tabulación y Análisis de Resultados

Anexo F

Informe Ejecutivo de Resultados

Anexo G

Informe Propuesta de Intervención y sus anexos

Introducción

En el estudio exploratorio "Dinámica de la empresa familiar en Colombia", elaborado por Vélez-Montes, Holguín-Lagos, De la hoz-Pinzón, Durán-Bobadilla y Gutiérrez-Ayala en el 2008, los autores hacen una revisión práctica sobre las características, dinámicas y desafíos de mayor impacto en las empresas familiares dentro de nuestro contexto; teniendo como base el documento final del estudio realizado en el año 2001 por la Superintendencia de Sociedades, organismo adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, encargado de realizar la vigilancia y control de las sociedades mercantiles en nuestro país, donde se pretendía recoger información sobre las empresas familiares que han logrado permanecer vigentes en el tiempo.

Se plantea que el principal riesgo con el que cuentan las empresas familiares para su sostenibilidad o continuidad se encuentra asociado a la interacción entre la propiedad, la familia y el negocio: el 61% de las empresas familiares— PYMES, no cuenta con reglas definidas que le permitan manejar los conflictos y el 32% no cuenta con mecanismos de Gobierno Corporativo (Vélez-Montes, et. al, 2008), evidenciando que estas empresas y/o estos empresarios no cuentan con la preparación necesaria para encarar procesos de sucesión, por ejemplo, donde el 33.9% de las empresas permanecen lideradas por su fundador original, el 29.7% se encuentra a cargo de los hijos y el 3.4% ya se encuentran a cargo de la tercera generación; lo que indica que muchas de ellas están en proceso de realizar una sucesión o de requerirla para su continuidad (Vélez-Montes et al., 2008).

Dentro de este mismo análisis, se logran identificar las principales fuente de conflicto que se dan al interior de estas empresas, donde: a) conflicto entre socios (48%), b) muerte del fundador (24%) y c) Conflictos legales (12%), encabezan la lista de tipos de conflicto; y a) conflicto por propiedad (60%), b) conflicto generacional (27%) y c) conflictos entre hermanos (14%), encabezan la lista de situaciones de conflicto en las empresas familiares colombianas (Vélez-Montes et al., 2008). Frente a este panorama, las empresas familiares cuentan con una diversidad de obstáculos para su permanencia y sostenibilidad, frecuentemente asociados a los vínculos familiares que yacen al interior del negocio, dejando como alternativas futuras, en caso de no lograr consolidar un proceso de sucesión oportuno y adecuado, la venta o liquidación de la misma.

De esta manera, se encuentra pertinente el desarrollo de la presente investigación ya que si bien las empresas pueden someterse a un trabajo arduo de diseño e implementación de un gobierno corporativo que regule los vínculos familiares, estas organizaciones contarán de manera permanente con un sinnúmero de conflictos que estarán enmarcados y asociados a dicho vínculo; así como a las permanentes demandas del entorno empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, a través de este trabajo se propone un Programa para la sostenibilidad empresarial de MIPYMES familiares basado en la Gestión del Cambio Organizacional, cuyo objetivo será empoderar a estas empresas en el proceso de identificación y abordaje de manera asertiva de las diferentes etapas de desarrollo y componentes para la sostenibilidad dentro de su ciclo de vida, así como los peligros asociados que pueden poner en riesgo su idea de negocio, su capital e inversión, los vínculos familiares, y, en general, el bienestar de todas aquellas personas y familias que de manera directa e indirecta se ven afectadas por el éxito organizacional; incrementando así la posibilidad de perdurabilidad empresarial.

En el presente documento se recoge la contextualización del caso de estudio (capítulo 1), la formulación del propósito y metodología investigativa (capítulo 2), una revisión teórica sobre los tres temas centrales, como lo son: la relación empresa-familia, sostenibilidad empresarial y cambio organizacional (capítulo 3); seguido por el desarrollo del diagnóstico del caso seleccionado con su respectivo análisis de resultados (capítulo 4), y se finaliza con las

recomendaciones y conclusiones logradas a partir del proyecto, su pertinencia y los objetivos planteados en el mismo (capítulo 5); anexando el diseño del programa como producto final logrado a partir de los resultados, recomendaciones y conclusiones de la investigación realizada.

En síntesis, el interés de este trabajo va orientado a reducir los índices de mortalidad empresarial, particularmente de las MIPYMES familiares que, por sus condiciones de micro, pequeña y mediana empresa, así como por su dinámica permeada por el sistema familiar se perciben como de alta vulnerabilidad.

Capítulo 1: Contextualización

El presente capítulo se encuentra constituido por la caracterización del caso, con la cual se busca contextualizar la organización en la cual se lleva a cabo el proyecto de investigación.

Caracterización del Caso: ATI Internacional SAS

ATI Internacional SAS., es una empresa de consultoría colombiana dirigida especialmente al diseño, ejecución y/o seguimiento de proyectos sociales en el sector público tanto a nivel local como nacional, fundada en el año 1995 por la Economista Gloria Guzmán Gómez con el objetivo inicial de asesorar a organizaciones estatales en procesos licitatorios internacionales financiados por la Banca Multilateral y de Fomento; así como también en la aplicación de donaciones y recursos extranjeros en el Sector Salud de Colombia. Para el año 2000, ATI Internacional SAS., amplió su objeto social con el ánimo de apoyar el seguimiento y control en la ejecución de proyectos públicos en los distintos sectores; promoviéndose y consolidándose como pionera en el desarrollo de interventorías, auditorías y gerencia de proyectos sociales en el país. (ATI Internacional, 2014a)

ATI Internacional se encuentra ubicada en Bogotá y, durante su trayectoria, ha contado con oficinas en otras ciudades como Medellín, Barranquilla, Neiva, entre otras, que han facilitado el desarrollo de los proyectos ejecutados.

Algunos de sus clientes son: a) Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, b) Ministerio de Educación Nacional, c) Secretaría de Educación del Distrito, d) Secretaría Distrital de Integración Social, e) Servicio Nacional de Aprendizaje, f) Instituto de Desarrollo Urbano, g) Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, h) Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, i) Gobernaciones y Alcaldías de diferentes departamentos, ciudades y municipios del país, entre otros.

La empresa ATI Internacional se clasifica como Pequeña Empresa de tipo Familiar ya que su planta administrativa cuenta con menos de 50 empleados (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016) y parte de sus trabajadores constituyen un mismo grupo familiar. A la fecha de esta revisión, se encuentran diecinueve (19) personas vinculadas en el área administrativa, de los cuales cuatro (4) cuentan con contrato directo con la organización y quince (15) por prestación de servicios.

La Misión de la empresa es " ATI INTERNACIONAL es una organización colombiana de carácter familiar dedicada y reconocida por la prestación de servicios de Consultoría, Asesoría, Interventoría y Gerencia de Proyectos de manera directa a entidades estatales y privadas, contando para ello con tecnología, capital humano y proveedores altamente cualificados para la ejecución de proyectos eficientes y eficaces trabajando bajo principios de transparencia, calidad, mejoramiento continuo y orientación al servicio; redundando en el bienestar social de la comunidad atendida y la rentabilidad, productividad y retribución apropiada a los participantes internos y externos del servicio" (ATI Internacional, 2015).

Su visión para el periodo 2015-2018 es " ATI INTERNACIONAL, para el 2018, estará posicionada a nivel nacional como empresa líder en la ejecución de Consultorías, Asesorías, Interventorías y Gerencia de Proyectos para los sectores de Salud, Educación, Financiero y Social, utilizando para ello talento humano competente, tecnología adecuada, alianzas estratégicas fortalecidas, el buen nombre de la organización; así como su experiencia y conocimiento" (ATI Internacional, 2015).

En cuanto a su estructura, es de tipo lineo funcional y vertical. En ATI Internacional, su división de trabajo radica en sus funciones sustantivas (Gestión de Proyectos) y funciones adjetivas (Gestión administrativa), enmarcadas en una jerarquía vertical que impacta en los

procesos de toma de decisión, la comunicación, las cadenas de mando, entre otros. En cuanto a la toma de decisiones y los niveles de autoridad, estos se encuentran estructurados sobre el organigrama y el mapa de procesos, los cuales guían la dinámica organizacional. Es decir, la Gerencia cuenta con el 100% de la autoridad y autonomía para la toma de decisiones en los cinco procesos existentes en la organización, mientras que el Personal Operativo no cuenta con autoridad y/o autonomía para la toma de decisiones en ninguno de los procesos organizacionales. De esta manera, la estructuración de la autoridad y la autonomía en la empresa ATI Internacional se da de manera transversal teniendo en cuenta tanto el cargo como el (los) proceso(s) al (a los) que se encuentra vinculado cada cargo. En síntesis, la empresa cuenta con un organigrama de tres niveles (directivo, administrativo- staff y operativo) y con una estructura de procesos compuesto por 3 macro-procesos (Estratégico- Gestión Estratégica, Misionales- Gestión Comercial y Gestión de Proyectos, y Procesos de apoyo- Gestión de Recursos y Mejoramiento Continuo). (ATI Internacional, 2014a).

En el caso de ATI Internacional, la amplitud de los tramos de control es variable y no está estipulada, debido a que el mayor volumen de personal se encuentra en los niveles operativos y el tamaño del grupo depende de la necesidad del contrato y el periodo de ejecución. En resumen, las variables que intervienen para el cálculo de la amplitud de control máximo que puede existir dentro de la organización son:

1. Especificaciones contractuales: En ocasiones el contrato especifica cuántas personas deben ser contratadas para cumplir las diferentes funciones requeridas.
2. Meta del contrato vs. Tiempo del contrato: # de visitas a ejecutar en un periodo determinado permite calcular la cantidad de personal que se requiere para cumplir con el contrato.
3. Localización: Si el contrato es a nivel nacional se realizan coordinaciones regionales donde se distribuyen bien sea por ubicación geográfica o por cantidad de visitas programadas. En caso de que sea a nivel local, se estipula que existe una única coordinación, independientemente de la cantidad de personal operativo.

En cuanto a la comunicación, en la empresa se han realizado tres diagnósticos de comunicación en los años 2007, 2009 y 2014 con el fin de identificar la efectividad tanto de

los canales como de los flujos de información al interior de la empresa. A manera de síntesis, en el último diagnóstico, llevado a cabo en marzo del último año, se identificaron las siguientes áreas de fortalecimiento y mejoramiento de la comunicación en la organización (ATI Internacional, 2014b):

Tabla 1 *Resultados sobre Aspectos Positivos y Oportunidades de Mejora en Comunicación*

ASPECTO POSITIVO	ASPECTO A MEJORAR
Cultura de participación	Capacitación e Inducción
Flujo de comunicación horizontal (entre colaboradores)	Medios de comunicación oficiales y lenguaje organizacional
Acceso a la información	Respeto en las comunicaciones
Comunicación directa con el jefe	Retroalimentación

Respecto a la población, la organización cuenta con una alta rotación de personal que es natural debido al modelo de negocio que tiene implementado (por proyectos). Por lo anterior, el levantamiento de información es complejo debido a su constante variabilidad. Sin embargo, se realizó un sondeo preliminar a finales del mes de febrero de 2016, de donde se obtuvo la siguiente información (total de colaboradores 18- área administrativa):

1. ATI Internacional está constituido por una población mayoritariamente entre los 31 y los 40 años (33%), seguido por el rango de los 41 a los 50 años de edad (22%).
2. El 61% de la población es de género femenino.
3. El 44% de la población es soltera y el 39% se encuentra casado o en unión libre.
4. El 39% de los colaboradores de la empresa no tiene hijos, seguido por el 28% que cuenta con dos hijos.
5. En cuanto a la formación, el 33% de los colaboradores tienen formación profesional, seguido por el nivel de especialista con el 28%.
6. Tan solo el 22% de los colaboradores cuentan con contrato de vinculación por nómina (donde se encuentran los miembros de la familia y unos pocos colaboradores externos a la familia que han sido incluidos por antigüedad). De esta manera, el 78% de la población de ATI Internacional SAS., cuentan con un contrato por prestación de servicios.

7. Dado que el sondeo se realizó en el área administrativa, donde existe más estabilidad, el 39% reportan llevar en la organización entre 1 y 5 años de antigüedad.
8. El 39% de los colaboradores tienen cargos asistenciales, seguidos por el 22% que corresponde a profesionales externos.

En términos generales, los datos presentados sobre la descripción de la población es posible identificar que existe un perfil muy específico que se destaca dentro de la organización. Dicho perfil es:

Profesionales entre los 31 y 40 años de edad, solteros, sin hijos, quienes realizan actividades asistenciales por periodos aproximados entre 1 y 5 años dentro de la organización por contratos de prestación de servicios.

Es importante precisar que para el momento del sondeo el 22% de la población corresponde a la familia propietaria del negocio (cuatro miembros, incluyendo al fundador, dos en cargos directivos y uno en cargo asistencial); siendo este uno de los periodos donde menos familiares se han encontrados vinculados en la organización, llegando a participar hasta siete (7) miembros de la familia de manera simultánea.

Capítulo 2: Propósito y metodología investigativa

Según Hernández- Sampieri, Fernández- Collado y Baptista- Lucio, en su texto "Metodología de la Investigación" de 1991, el proceso investigativo está constituido por diez etapas: a) concebir la idea de investigación, b) planteamiento del problema, c) elaboración del marco teórico, d) definición del tipo y alcance de la investigación, e) definición de variables, f) selección del diseño de investigación, g) selección de la muestra (o caso, para la metodología cualitativa de estudio de caso), h) recolección de datos, i) análisis de datos, y j) presentación de resultados.

Siguiendo con este esquema, en el presente capítulo se abordará la presentación del planteamiento del problema, definición del tipo y alcance de la investigación, definición de variables, selección del diseño de investigación y selección del caso.

Problema y pregunta de investigación

En el 2013, Oscar Mendoza, en su columna de opinión acerca de los índices de mortalidad empresarial que se presentan en el país, publicada por Portafolio, afirmaba: “Al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías. Al segundo año quedan 41, al tercero, 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23. Pareciera que nos hubiéramos congelado en el tiempo. Seguimos con los mismos indicadores del siglo XX” (Mendoza, 2013).

De la misma manera, la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), en la última medición sobre el entorno de negocios la región Bogotá-Cundinamarca para el primer semestre de 2014, el índice de mortalidad de MIPYMES fue del 99.8% (que con relación al 2013 corresponde a 9 puntos porcentuales por encima); teniendo en cuenta que entre el primer semestre del 2013 y el 2014, el crecimiento fue tan solo del 3% entre los dos años; evidenciando su prevalencia y dando razón a la preocupación.

Con el ánimo de formular una propuesta para reducir dicho indicador, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores, tanto de riesgo como de protección, a los que están expuestas las PYMES familiares colombianas que son determinantes para la sostenibilidad de las mismas?

Adicionalmente, se cuentan con otras preguntas que se pretenden responder desde la presente propuesta investigativa:

1. ¿Cómo es el modelo de gestión empresarial para la sostenibilidad y el cambio organizacional en la PYME familiar ATI Internacional SAS?
2. ¿Qué tipo de efecto tiene la familia en la sostenibilidad y el cambio organizacional en la PYME familiar ATI Internacional SAS?
3. ¿De qué manera se puede manejar la gestión del cambio en la PYME familiar ATI Internacional SAS orientado a la sostenibilidad de la empresa?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Diseñar un programa para la sostenibilidad empresarial de PYMES familiares basado en la Gestión del Cambio Organizacional.

Objetivos específicos

1. Determinar las características socio- económicas, de sostenibilidad y de gestión del cambio de la empresa caso de estudio: ATI Internacional SAS.
2. Identificar si la familia es un factor protector o de riesgo para la sostenibilidad y gestión del cambio organizacional en la PYME familiar ATI Internacional SAS.
3. Determinar estrategias genéricas para la implementación de un programa para la sostenibilidad de PYMES familiares basado en la Gestión del Cambio Organizacional.

Justificación

En un escenario donde el índice de mortalidad empresarial es del 98%, correspondiente a MIPYMES (Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2014), la pregunta fundamental es: ¿cuáles son los principales factores que determinan la perdurabilidad o sostenibilidad de estas empresas en Colombia?

Este contexto han conllevado un amplio interés y recorrido investigativo en Colombia referente al tema de la perdurabilidad, de donde se resaltan: a) a los estudios de caso realizados en 1994 por la Universidad Externado de Colombia, y b) a la creación en el 2004 del Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad —CEEP— de la Universidad El Rosario con el apoyo del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial —GIPE (Anaya-Vélez, 2014), espacio en dónde se dio origen al "Modelo para que las empresas vivan más tiempo", el cual propone trece componentes para la perdurabilidad empresarial, entre los que se destacan: a) Identidad, b) Formalización, c) Consolidación, d) Gestión Integral y e) Eficiencia (Restrepo-Puerta, Maldonado, Méndez-Álvarez, Rivera-Rodríguez, Mendoza y Vélez-Bedoya, 2008).

De esta manera, se podría afirmar que algunas de las causas por las cuales contamos con una tasa de mortalidad empresarial tan alta en nuestro país se debe a: Deficiencias en el plan de negocio, falta de formación del empresario y carencia de proyección y prevención de necesidades latentes para la continuidad/perdurabilidad empresarial (Lefcovich, 2004); todos ellas, a su vez, posibles consecuencias de la acelerada creación de negocios resultado de la urgencia productiva y de supervivencia económica. Es posible asociar entonces esta situación

con nuestras tasas de desempleo que según lo reportó el DANE, a Agosto del 2015 se encontraba en 9.1%, 0,2 puntos porcentuales por encima al 8.9% reportado en el mismo mes del 2014 (Portafolio, 2015), y las reiteradas notificaciones sobre su constante incremento.

Vélez-Montes y colaboradores mencionaban en su estudio exploratorio sobre PYMES Familiares en Colombia que "se estima que un número superior al millón de pymes aportan más del 50% del PIB, y generan la mayor parte del empleo nacional (70% aprox.) en los sectores de industria, comercio y servicios" (2008). No en vano se habla hoy por hoy de una urgencia inminente en crear conciencia competitiva en los empresarios, que permita el afrontamiento y adaptación al dinamismo, la evolución e impacto de las nuevas tecnologías y a la apertura de mercados los cuales han incrementado los riesgos para la perdurabilidad empresarial, tanto a grandes como a pequeñas empresas.

En cuanto al emprendimiento o creación de empresa, el último reporte generado en el 2014 por Global Entrepreneurship Monitor, proceso investigativo en el cual se vinculó el país en el 2006 orientado a monitorear la iniciativa empresarial mundial, constituyéndose hoy en la fuente de información más rica respecto a los comportamientos y actitudes del individuo empresarial, así como del contexto y la capacidad empresarial de más de 100 países alrededor del mundo (GEM, 2015)— en la Regional Colombia y el Caribe— presentó en los resultados generales que Colombia actualmente se encuentra en el octavo lugar a nivel mundial y en el tercer lugar a nivel de Latinoamérica en cuanto a actividad emprendedora (Varela, Moreno y Bedoya, 2014).

Pese a ello, en el 2010 el Diario El País publicaba en sus páginas: "Colombia crea pocas empresas sostenibles", mencionando que si bien somos un país que se ha destacado durante años por sus altos índices de iniciativas empresariales, muy pocas de ellas logran superar o alcanzar su etapa de madurez o sostenibilidad, a lo que Luis Miguel Álvarez, docente del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (institución vinculada al GEM Colombia), afirmaba: "la cifra indica que muchos colombianos no están logrando llegar a la etapa de madurez en su desarrollo empresarial y eso puede darse porque los negocios se están creando más por suplir necesidades que por oportunidad"; donde a su vez se complementaba con un dato relevante: 7,54% es la tasa de nueva actividad empresarial por

necesidad, que comparada con países desarrollados es muy alta donde se estima que es de 3,69% (Redacción el País, 2010).

Vecino (2010), enumera algunas de las competencias que las empresas deben tener o desarrollar para poder sobrellevar las exigencias del entorno actual. Algunas de ellas son: a) Liderazgo situacional, b) equipos empoderados, c) comunicación asertiva, d) proactividad innovadora, e) responsabilidad social, f) cambio como condición, g) integridad y reputación, h) confianza y credibilidad, así como competencias ambientales y tecnológicas. Estas condiciones nos llevan directamente a contemplar la necesidad de crear empresas sostenibles, que no solo conlleven beneficios económicos, sino que se encuentren en la capacidad de hacer un "uso equilibrado y responsable de los recursos naturales de manera que se pueda dar el desarrollo económico, social y ambiental de una comunidad a muy largo plazo" (Quesada, 2012).

De allí el interés de la Organización Internacional del Trabajo —OIT— hacia la promoción de la creación de Empresas Sostenibles, tanto a nivel privado como público, basándose en propuestas sobre desarrollo sostenible y dándole así origen a iniciativas como el trabajo digno y decente y el empleo verde, de las cuales se cuenta hoy en día con informes de caracterización y folletos orientado a la promoción de Empresas Sostenibles en Colombia. (OIT, 2015a).

Con el ánimo de favorecer los indicadores de sostenibilidad económica, social y medio ambiental, no solo de las PYMES familiares colombianas, sino del país en general desde su evidente aporte al desarrollo económico y las tasas de empleo y pobreza, el presente trabajo se justifica desde su objetivo práctico con el cual se pretende mitigar los factores de riesgo y fortalecer los factores protectores identificados al interior de la MIPYME familiar ATI Internacional SAS, propendiendo por una importante variación en su expectativa de vida y/o perdurabilidad (el árbol de problemas y árbol de objetivos donde se justifica de manera sintetizada el presente proyecto se pueden consultar en el Anexo A- 1 y 2).

Alcance y limitaciones

Dentro del alcance de la investigación, se define:

1. Existe una alta cercanía del investigador con la empresa, lo que favorece la adquisición de información acerca de la misma.
2. Existe una coyuntura organizacional (se encuentra en proceso de sucesión) lo que puede incrementar el interés en el proyecto.

Por otro lado, se cuentan con unas limitaciones importantes para el mismo, como lo son:

1. No existen pruebas psicométricas o cuestionarios que permitan medir exactamente el propósito de la investigación, lo que sugiere el diseño de las mismas.
2. Por ser un estudio de caso único no es posible concebir el producto de esta investigación como nuevo conocimiento acerca de las MIPYMES o del sector económico al cual pertenece, ni hacer extensivas sus conclusiones. Por ello su producto será un Programa genérico que sirva para la orientación de la gestión empresarial, más que una fórmula comprobada para la perdurabilidad.
3. Debido a la coyuntura organizacional del caso se pueden presentar cambios imprevistos dentro del proceso investigativo.

Metodología

El presente estudio se rige bajo el paradigma interaccionista en el que según Ballina- Ríos (2004, p. 4) "lo importante es ver qué elementos están interconectados con otros y están interactuando para producir algo, lo importante es ver las conexiones entre unos y otros", buscando a) asociar lo cuantitativo y cualitativo, b) conocer y comparar la realidad con la praxis, c) asociar elementos para verificarlos y d) implicar al investigador en una auto-reflexión. En términos generales, este tipo de investigaciones se basan en la teoría socio-crítica, cuya finalidad es la identificación de potencial de cambio y analizar la realidad (Ballina- Ríos, 2004, p. 12).

Tipo y método de investigación

Este proyecto es considerado una Investigación Aplicada ya que el objetivo central es el diseño de un programa para la sostenibilidad empresarial en el marco de la gestión del cambio orientado a MIPYMES familiares a través del estudio y análisis de un caso de MIPYME familiar colombiana.

De esta manera, el método utilizado es el Estudio de Caso el cual se define como: "estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares", la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría" (Eisenhardt, 1989; citado por Martínez-Carazo, 2006, p. 174).

Población: universo y muestra

Eisenhardt (1991, p. 620; citado por Martínez-Carazo, 2006, p. 183-184) afirmaba que el número de casos adecuado depende principalmente "del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales". Por lo anterior, se aconseja manejar múltiples casos que permita la replicación y extensión entre los casos individuales permitiendo así corroborar proposiciones específicas. Si bien el método da la libertad al investigador de elegir el tamaño de su muestra, Eisenhardt (1989:545; citado por Martínez-Carazo, 2006, p. 184) sugiere un tamaño de cuatro a diez casos, en caso de buscar generar nuevas teorías; no siendo este el caso.

Para este proyecto particular, cuyo objetivo es el diseño de un programa, el universo son las MIPYMES familiares ubicadas en la ciudad de Bogotá y la muestra planteada para el levantamiento de información y medición de las variables propuestas son los colaboradores de los niveles directivos y vinculados a procesos administrativos, así como los operativos de un proyecto vigente durante el periodo de la recolección de datos en la MIPYME familiar: ATI Internacional SAS.

Técnicas de recolección de datos

El presente proyecto se ha diseñado bajo una fundamentación metodológica mixta, pese a que su método es esencialmente cualitativo. A continuación se mencionan las herramientas que serán utilizada para cada uno de los casos:

Tabla 2 *Fuentes de información*

FUENTES CUANTITATIVAS	FUENTES CUALITATIVAS
Revisión documental interna (informes de gestión, planeación estratégica y documentación de procesos)	Entrevista estructurada para directivos y colaboradores vinculados a procesos administrativos
Cuestionario de Desarrollo y Cultura Organizacional	

Procedimiento

Los pasos que se llevarán a cabo para el desarrollo del presente proyecto son:

1. Preliminares: Constituido por: a) presentación y aprobación del cronograma metodológico y el presupuesto de investigación en la organización, b) sondeo sobre población existente durante el primer semestre del 2016 en la empresa, para caracterización socio-demográfica del caso (el formato del sondeo se puede consultar en el Anexo B-1 y las aplicaciones en el Anexo D-1), c) diseño de instrumentos para la recolección (Anexo B- 2 y 3), y d) piloto de instrumentos diseñados.
2. Desarrollo: Constituido por: a) apertura al proceso de levantamiento de información y presentación de la agenda (la agenda y el protocolo de estudio de caso se encuentran en el Anexo C- 1 y 2), b) Revisión documental, c) Aplicación de entrevistas y cuestionarios (Anexo D- 2 y 3), y d) cierre del proceso de levantamiento de información.
3. Triangulación de la información: Constituido por: a) Tabulación y análisis de resultados cuantitativos y cualitativos (Anexo E- Hojas de la 1 a la 6), y b) Informe de Resultados de la investigación y presentación de resultados (Anexo F).
4. Diseño de Propuesta Intervención (Anexo G).

Categorías de investigación

El presente estudio cuenta con tres (3) categorías de investigación las cuales permiten direccionar no solo la revisión teórica y de estado del arte sino del diseño y/o adaptación de instrumentos de medición y su posterior análisis que permitirán la formulación del Programa, objetivo central del ejercicio investigativo.

Tabla 3 *Categorías de investigación*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DIMENSIÓN
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Competitividad, crecimiento y perdurabilidad
	Sostenibilidad Social	Trabajo digno y decente
	Sostenibilidad Ambiental	Empleo verde
PYMES Familiares	Empresas PYMES	Ciclo de vida y modelo empresarial
	Familia	Sistema familiar
	Relación empresa-familia	Modelo empresa-familia y conflictos
Gestión del Cambio	Cambio organizacional- CO	Fuerzas y escenarios del Cambio
	Metodología del CO	Desarrollo Organizacional
	Desafíos para el CO	Resistencia al Cambio

Análisis de Discurso

El proceso para realizar el análisis del discursos de los tres instrumentos de recolección de información seleccionados para el desarrollo de la presente investigación es de tipo inductivo en donde a partir del caso de estudio se pretende llegar a conclusiones generales sobre las categorías de investigación seleccionadas.

De esta manera, se evalúa de manera individual los resultados de cada instrumento desde las singularidades obtenidas por categorías y sub-categorías, para posteriormente realizar la triangulación la cual se efectúa a través de la identificación de patrones de semejanza y diferencia con la cual se genera una interpretación sobre el caso que al relacionarlo con el componente teórico del proyecto permite la identificación de aquellas áreas o necesidades de mejora para el logro de la sostenibilidad integral en PYMES familiares.

Capítulo 3: ¿Sostenibilidad empresarial? - el éxito del hoy y del mañana de las PYMES familiares colombianas

El presente marco teórico pretende abarcar las diferentes temáticas que intervienen dentro del desarrollo del proyecto de investigación "SEAMOS SOSTENIBLES ¿CÓMO HACER SU MIPYME FAMILIAR SOSTENIBLE?". Para ello, este apartado se encuentra compuesto por cuatro partes: a) Emprendimiento empresarial, b) MIPYMES familiares, c) Sostenibilidad empresarial, y e) Gestión del Cambio organizacional.

De esta manera, se inicia este capítulo buscando conocer la actividad emprendedora en el país y su impacto económico y social a modo de contextualización sobre la existencia y/o aparición de las MIPYMES familiares, eje de análisis central del presente proyecto. Posteriormente se describen y caracterizan estas empresas, indagando a su vez sobre las características de la familia colombiana y la relación empresa-familia permitiendo así conocer la forma en que allí interactúan el sistema familiar y el sistema empresarial.

Dado que el objetivo general del presente proyecto es el diseño de un programa para la sostenibilidad empresarial, se prosigue la revisión presentando una breve descripción de los factores que intervienen en la sostenibilidad empresarial desde tres perspectivas: a) la económica, revisando temas tales como competitividad, crecimiento y perdurabilidad empresarial, b) la social, tomando como base las propuestas y estudios realizados sobre Trabajo Digno y Decente de la OIT, y c) la medio ambiental, tomando a su vez la propuestas, iniciativas y tendencias que se han elaborado alrededor del Empleo Verde.

Finalmente, se hace un corto recorrido por la gestión del cambio organizacional, donde se tienen en cuenta aspectos como: a) la influencia de la estructura, la cultura y el clima organizacional en el cambio, b) los modelos teóricos y tendencias del desarrollo organizacional y c) los factores de riesgo del proceso de cambio, focalizado principalmente en la resistencia al cambio; revisando a su vez algunos casos de éxito de la gestión del cambio en MIPYMES.

Emprendimiento empresarial en Colombia

Las constantes transformaciones sociales, económicas y políticas que se han venido experimentando gracias a las nuevas tecnologías han permeado el contexto colombiano generando así una mayor demanda y preocupación hacia el crecimiento empresarial, desempleo, e inestabilidad económica. Esto ha permitido identificar que las políticas de desarrollo económico orientadas a la atracción de empresas extranjeras de gran dimensión no son suficientes para tal cometido, sugiriendo que la atención debe ser orientada hacia la creación de PYMES, consolidándose éstas como una importante oportunidad para el desarrollo del potencial del escenario local (Cardona, Vega y Tabares-Quiroz, 2008).

La creación de empresa ha contado con varias denominaciones, entre las que se encuentran: emprendimiento, empresarismo o emprenderismo. Según Muñoz-Montaña (2007), si bien estos conceptos aluden a un mismo contexto, son claramente diferentes: el término emprendimiento viene del francés "entrepreneur" el cual hace referencia al individuo innovador orientado al cumplimiento de metas y objetivos personales; mientras que por otro lado el empresarismo, permeado o no por el emprendimiento, habla sobre la creación de empresa y/o de una unidad productiva. Es decir que el emprendimiento nos habla sobre la generación y ejecución de una idea innovadora, mientras que el empresarismo nos remonta de manera concreta a la creación de empresa. Por tanto, el emprendimiento puede o no consolidarse como empresarismo, pero el empresarismo no siempre es considerado un emprendimiento ya que puede carecer de características innovadoras; factor diferencial entre los conceptos. Pese a lo anterior, y teniendo en cuenta su estrecha relación, diversos autores y organizaciones toman como genérico el término de emprendimiento para hablar en última instancia sobre la creación de empresas.

En el estudio "Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los Programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín", las autoras Marleny Cardona, Luz Dinora Vega y Juliana Tabares-Quiroz (2008) presentan una revisión teórica sobre el emprendimiento y su proceso de consolidación, señalando la propuesta de Gartner (1985) como la que mejor integra las dimensiones tanto internas como externas que influyen en el emprendimiento (Figura1):

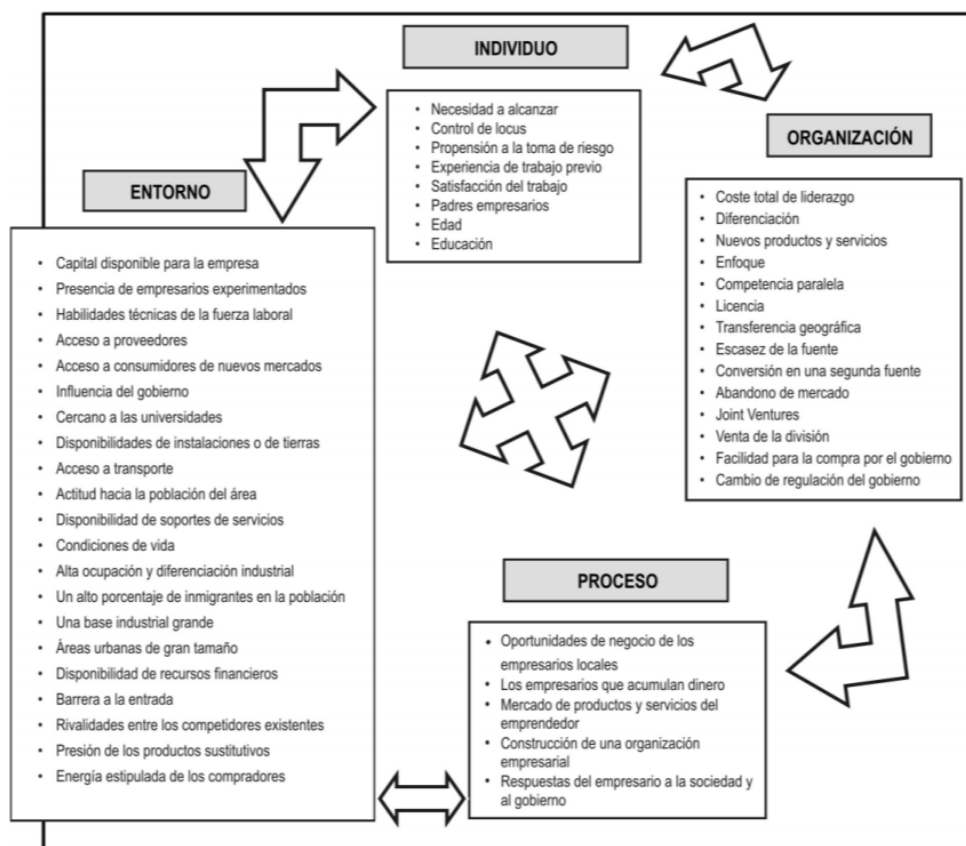


Figura 1. Dimensiones para la creación de empresa según Gartner (1985, p.7; citado por Cardona, Vega y Tabares-Quiroz, 2013, p.18)

Este proceso no solamente cuenta con una normatividad que interviene en las decisiones asociadas directamente con la creación de la empresa, sino que a su vez requiere de unos impulsores de iniciativas que promuevan la creación de empresa y faciliten la incursión en el mercado y la competitividad de los emprendimientos. Para ello, en Colombia se cuenta con unas disposiciones legales respecto a este tema.

Escobar-Gallego (2013), en su documento "Marco Legal para la Política Nacional de Emprendimiento", afirma que la base legislativa del emprendimiento se encuentra en el Artículo 333 de la Constitución Política de Colombia, donde se estipula que la empresa es la base del desarrollo. A partir de allí se han venido diseñando y poniendo en vigencia diferentes leyes y decretos que apoyan y fomentan la creación, crecimiento y participación de la empresa para el desarrollo económico local y nacional. Algunas de estas disposiciones se describen a continuación (Tabla 3):

Tabla 4 Normatividad del Emprendimiento en Colombia asociada a las MIPYMES

DISPOSICIONES	TEMAS CENTRALES
Ley 344 de 1996	Normas correspondientes a la creación de empresa y sobre el acceso a recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.
Ley 550 de 1999	Promueve y facilita la reactivación empresarial.
Ley 789 de 2002	Creación del Fondo Emprender
Ley 905 de 2004	Normas de promoción del desarrollo de MIPYMES.
Ley 1014 de 2006	Normas para el fomento de una cultura de emprendimiento empresarial en Colombia; y acerca de la constitución de nuevas empresas.
Decreto 4466 de 2006	

Nota: Información tomada de Escobar-Gallego (2013).

De esta manera, se evidencia el esfuerzo e interés que existe como nación para la promoción y fortalecimiento del potencial local a través de la creación de empresas resultado de la formación, fomento y apoyo al espíritu emprendedor; en aras del crecimiento económico y social del país. Por lo anterior, es preciso ahondar sobre los resultados obtenidos respecto al movimiento emprendedor en Colombia a través de la revisión de reportes de indicadores de gestión y su impacto real en nuestra economía y condiciones sociales y políticas.

En el 2006, Colombia se vinculó al proyecto investigativo internacional GEM con el fin de monitorear la actividad emprendedora del país. Para el año 2011 se consolidó la Región Colombia-Caribe, en la cual se encuentran países como Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados y Surinam.

El último informe presenta los resultados del 2013, el cual estuvo liderado por la Universidad ICESI de Medellín para el caso de Colombia. En esta medición se aplicaron un total de 12.330 entrevistas a adultos entre los 18 y los 64 años de edad y 162 a expertos

nacionales en asuntos de emprendimiento de todos los países, permitiendo así obtener una amplia perspectiva acerca de la actividad, las actitudes y las aspiraciones emprendedoras de la población colombiana (Varela, Moreno y Bedoya, 2014, p. 9).

El proceso de monitoreo del GEM cuenta con un modelo estandarizado para el levantamiento de información en el cual se parte del Contexto socio-cultural y político, de donde se obtiene información de tres fuentes de información: a) la Encuesta para población adulta, b) la Encuesta a expertos nacionales y c) fuentes secundarias sobre variables socio-económicas de los países. En el caso particular de Colombia, se aplicaron 3.400 encuestas a la población adulta de 35 municipios, 36 encuestas a expertos nacionales orientadas a responder a nueve componentes: a) apoyo financiero, b) políticas gubernamentales, c) programas gubernamentales, d) educación, e) gestión del conocimiento, f) infraestructura comercial, g) apertura económica o del mercado, h) infraestructura física e i) normas sociales y culturales (Varela, Moreno y Bedoya, 2014, p. 19). Por otro lado, la Dirección Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, en su tabla de indicadores del primer semestre de 2014, recoge información sobre el crecimiento económico del país y de Bogotá, así como de la dinámica empresarial, mercado laboral y calidad de vida de la regional Bogotá-Cundinamarca.

A continuación se presentan los resultados más representativos de las dos fuentes citadas respecto a la actividad emprendedora en el país y en Bogotá; así como los aspectos económicos y sociales que son impactados por la actividad empresarial, tales como el Producto Interno Bruto, el desempleo, pobreza y seguridad social.

Indicadores de emprendimiento empresarial

Los resultados obtenidos a través de la investigación realizada por GEM Colombia en el 2013 y descritos a continuación, a manera de síntesis, hacen parte del Informe presentado por Varela, Moreno y Bedoya en el 2014:

1. Percepción Socio-Cultural del emprendimiento: Los resultados evidencian que el 76.6% de los adultos encuestados tienen una percepción positiva hacia el emprendimiento, principalmente porque se encuentra asociado con el efecto en el estatus del emprendedor el cual se considera positivo. Esto también se ve reflejado en

la postura de los expertos nacionales consultados quienes le dan un valor de 4.17, siendo 5 la calificación más alta, a la proposición "los emprendedores exitosos tienen un mayor estatus y reciben mayor respeto". En ambos casos se identifica que para la población colombiana ser emprendedor es una opción profesional, laboral y personal deseable.

2. **Emprendimiento potencial:** en este caso se evaluaron tres variables asociadas con la percepción de oportunidades para el emprendimiento, las capacidades para llevar a cabo la iniciativa y el temor al fracaso. En términos generales, se identifica que la percepción de emprendimiento potencial es del 64.6%. Pese a ello, se afirma que la brecha entre la percepción hacia la actividad emprendedora y la decisión de llevar a cabo la iniciativa sigue siendo muy amplia. Un hallazgo importante es que existe una correlación inversa en la percepción según el nivel de educación: a menor nivel de educación (sin educación) se perciben mayores oportunidades y menores capacidades, y a mayor nivel educativo (profesionales) se perciben menos oportunidades y mayores capacidades para llevar a cabo el emprendimiento; mientras que el temor hacia el fracaso se mantiene estable. Adicionalmente, se afirma que a nivel de género, la percepción en los hombres de las tres variables está al menos 5 puntos porcentuales por encima de la percepción de las mujeres. En cuanto a los resultados obtenidos por la evaluación experta, dirigida a indagar sobre las competencias para el emprendimiento, se afirma que pocas personas realmente cuentan con la experiencia adecuada para empezar un nuevo negocio.
3. **Emprendimiento en fase de nacimiento:** Hace referencia a la actividad empresarial comprendida entre 3 meses a 1 año. Algunas de las conclusiones relevantes de este apartado son que: a) el 55.2% de la financiación para la creación del negocio ha surgido de ahorros personales del emprendedor y 11.1% de la familia, b) el 20.4% ya han tenido otras iniciativas emprendedoras en el pasado, y c) la participación masculina (17.5%) es mayor a la femenina (10%).
4. **Nuevos emprendimientos:** Hace referencia a la actividad empresarial comprendida entre 1 y 3 años y 6 meses. Algunas de las conclusiones relevantes de este apartado son que: a) el 57.9% de la financiación para la creación del negocio ha surgido de ahorros

personales del emprendedor y el 9.4% de la familia, y b) la participación masculina (13.5%) es mayor a la femenina (7.4%).

De lo anterior, se pueden extraer algunas conclusiones preliminares, tales como: a) ser emprendedor en Colombia es una condición deseable, b) existe una relación inversa entre las variables oportunidad y nivel de formación, c) prevalece la participación de hombres en la actividad emprendedora del país por encima del de la mujer, y d) al menos el 50% de la financiación para el emprendimiento surge de fondos-ahorros personales.

Por otro lado, los indicadores del primer semestre del 2014 brindados por la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá para la regional Bogotá-Cundinamarca arrojan los siguientes datos:

1. En el primer semestre del 2014 se reportaron 36.884 nuevas empresas en la Regional Bogotá-Cundinamarca, de donde 36.744 corresponden a microempresas, 111 a pequeñas empresas y 18 a medianas empresas.
2. Se reporta un crecimiento de la dinámica empresarial en la regional del 3% entre el primer semestre del 2013 y el primer semestre del 2014.
3. En cuanto a los sectores, el 48% de la actividad empresarial se concentra en servicios, seguido por el 37% en comercio y el 12% en la industria.

Así mismo, las dos fuentes hacen también un análisis respecto a la discontinuidad de la actividad emprendedora o empresarial. En la regional Bogotá-Cundinamarca, por ejemplo, la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá reportó para el primer semestre de 2014 un incremento del 9% en la liquidación de empresas (11.269 empresas) con relación al año 2013, siendo los sectores más afectados: a) servicios (44%), b) comercio (40%) y c) industria (12%); donde el 99.8% corresponde a MIPYMES (98% microempresas, 2% pequeñas y 0.49% medianas).

Respecto a este tema, se han identificado algunas posibles causas externas e internas de la discontinuidad del emprendimiento. Respecto a las variables externas mencionadas se encuentran: a) baja rentabilidad (31.6%), b) razones personales, tales como viajes, problemas de salud, problemas familiares, jubilación, muerte, etc. (23.8%), c) otras (21.3%), d)

financiación (17.6%), e) nuevas y mejores oportunidades para el emprendimiento, tales como ventas, alianzas, entre otros (5.2%) y e) otro trabajo u oportunidad de negocio (Varela, Moreno y Bedoya, 2014, p. 41). A su vez, se han descrito algunos factores internos que intervienen en el cierre y liquidación empresarial, y principalmente de las MIPYMES, tales como: a) falta de experiencia, b) mala ubicación, c) falta de enfoque, d) mal manejo de inventarios, e) excesivas inversiones en activos, f) deficiencias en sistemas de información, g) fallas en los controles internos, h) mala selección de personal, i) falencia en políticas de personal, j) fallas en la planeación, k) problemas en materias primas y altos índices de desperdicios, l) deficiencia en mejoramiento continuo, m) falencias en la toma de decisiones, n) resistencia al cambio, o) mala selección de socios, entre otras (Lefcovich, 2004).

En síntesis, en el informe de Varela, Moreno y Bedoya del 2014 se identifica que en cuanto a la actividad emprendedora en el país, aún existen brechas y deficiencias importantes entre las etapas del emprendimiento: de la fase intencional a la fase de nacimiento y de ésta a la consolidación de nuevo emprendimiento (Fases de emprendimiento: Figura 2).



Figura 2. Actividad y/o etapas de emprendimiento en Colombia 2013. Tomado de Varela, Moreno y Bedoya (2014)

Impacto social y económico del emprendimiento empresarial

Todo este movimiento de creación y liquidación empresarial tiene por supuesto un impacto importante tanto a nivel social como económico en el país.

Desde el punto de vista social, ya se ha mencionado que el desempleo es una variable relevante ya que el 7.54% de los casos de creación de empresa se da por necesidad (Redacción el País, 2010). Es decir, en muchos de los casos el emprendimiento nace como respuesta a la falta de empleo, convirtiéndose ésta en una alternativa para la supervivencia, no solo para el emprendedor-empleador, sino también para el equipo de colaboradores que lo acompañan. Por ello se afirma que cuando se presenta la liquidación de una empresa, no solo se está contribuyendo al incremento de la tasa de desempleo existente, sino a la inestabilidad social y económica de las familias allí involucradas. Es decir, la creación de nuevas empresas o el

emprendimiento tiene una relación directa con el desempleo siendo este tanto el origen de la iniciativa como la consecuencia de su fracaso; y, por supuesto, su desempeño conlleva un efecto directo en el índice o nivel de pobreza del país.

Respecto al desempleo, la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014) presenta los siguientes resultados:

Tabla 5 *Tasa de desempleo 2013-2014 en Colombia y Bogotá*

INDICADOR	COLOMBIA		BOGOTÁ	
	2013	2014	2013	2014
Tasa de Desempleo	9.4%	8.8%	8.8%	8.5%

Estos indicadores muestran que tanto a nivel nacional como local se ha presentado una reducción de la tasa de desempleo, lo que podría asociarse al 3% de creación de empresas, de dónde han surgido empleos tanto para los emprendedores como para quienes participan en el proyecto empresarial. Varela, Moreno y Bedoya (2014) recogen en su presentación sobre la generación de empleo que en Colombia más del 50% de la actividad emprendedora general entre 1 y 5 empleos y un poco más del 10% genera entre 6 y 19 empleos; y su liquidación genera igualmente estas cifras de desempleo. De allí la preocupación por los índices de mortalidad empresarial.

Por otro lado, en cuanto al impacto económico, Vélez- Montes y colaboradores en el 2008 afirmaban que las MIPYMES aportan más del 50% del Producto Interno Bruto nacional: se puntualiza que el crecimiento económico del país paso del 4.7% del 2013 al 4.8% en el 2014, reportando un crecimiento de 1 punto porcentual. En el caso concreto de Bogotá, según la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), la ciudad se encuentra en el cuarto puesto después de Sao Paulo, Miami y Rio de Janeiro respecto a su PIB, presentando un crecimiento económico mayor al nacional pasando del 38% en el 2013 al 45% en el 2014, con una diferencia de 7 puntos porcentuales entre los dos años. Teniendo en cuenta que la capital aporta al país alrededor del 25.9% del PIB nacional, y que ésta ciudad reporta un crecimiento considerable, se podría concluir que el crecimiento del PIB nacional durante dicho periodo se debe a los resultados obtenidos localmente, así como al impacto de la gestión empresarial en la capital.

Lo anterior justifica el proceso de descenso del índice de pobreza reportado en la ciudad que para el 2008 era del 18.29%, en contraste con el 10.20% en el 2013 (Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2014). Es decir, el crecimiento del PIB local y de la actividad empresarial ya antes mencionada han permitido el mejoramiento del escenario respecto al índice de pobreza en el país, principalmente en la capital.

Esta información se complementa con los datos del Informe de GEM Colombia para el año 2013. En él, Varela, Moreno y Bedoya (2014, p. 52), afirman que el 37.1% de la población tiene un ingreso promedio de 1 Salario Mínimo Vigente Legal, el cual para el año 2013, correspondía al \$589.500. También arrojan datos como: el 58.6% de la situación laboral de los colombianos estaba para el 2013 dada por el auto-empleo, y el 2.6% se encontraba buscando trabajo. El porcentaje restante se encuentra en trabajo de tiempo completo, medio tiempo, retirado, en condición de discapacidad, en condición de estudiante o a cargo de labores del hogar.

En términos generales, el emprendimiento y la liquidación del mismo es, entre otras, una variable moderadora de la tasa de desempleo y el índice de pobreza de los países. Por lo anterior, es pertinente generar estrategias o alternativas que permitan reducir los índices de mortalidad empresarial con el ánimo de favorecer las condiciones económicas y sociales de las regiones, y en nuestro caso, de Colombia. De allí la necesidad de conocer la dinámica empresarial en nuestro contexto, particularmente aquel que se encuentra en un mayor nivel de vulnerabilidad como lo son las MIPYMES; objeto del siguiente apartado.

Las MIPYMES familiares: estructura y funcionamiento del sistema familiar y el sistema empresarial

Las MIPYMES – Micro, Pequeñas y medianas empresas- son entidades comerciales que cuentan con características específicas de tamaño, cantidad de empleados y volúmenes de ventas. Éstas constituyen gran parte del tejido del mercado comercial y laboral en la actualidad de gran parte de los países por su gran aporte a la economía. Dentro de sus principales aportes son: a) la capacidad que tienen para la personalización de los productos y servicios que ofrecen, puesto que las grandes empresas ofrecen alternativas estandarizadas que en ocasiones

no se ajustan a la necesidad del consumidor, y b) sirven de apoyo a las grandes empresas en procesos productivos que agilizan y bajan los costos de operación.

Según la Ley 590 del 10 de julio del 2000 —conocida como Ley MIPYME— se entiende por micro, pequeña y mediana empresa como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Gobierno Nacional República de Colombia, 2000). En Colombia, las MIPYME son empresas que no sobrepasan los 200 trabajadores y los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes en activos totales. (Vélez-Montes, et, al, 2008).

Las MIPYME en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional, y según estimativos de la ANIF (2005; citado por Vélez-Montes et al., 2008), generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios.

Estas empresas traen consigo algunos beneficios a los países tales como: a) menores tasas de desempleo, b) mejor distribución del ingreso, c) reducción en la concentración del poder económico y, por supuesto, d) mayor estabilidad política. (Vélez-Montes et al., 2008)

Entre sus ventajas se encuentran: a) Capacidad de adaptación, b) Nivel de especialización en el producto, servicio y/o población objetivo, c) Capacidad aprendizaje y de cambio estructural rápido, d) Servicio y/o atención al cliente directo y procesos de comunicación directos, y e) flexibilidad laboral. Referente al tema de las ventajas, Olga Lucía Jaramillo Naranjo, en su artículo sobre “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos”, afirma:

“Aunque requieren de más mano de obra que las grandes empresas, registran menores costos laborales y un menor grado de sindicalización. Su capacidad de adaptación, aprendizaje y flexibilidad, y el hecho de ser productoras de bienes de consumo para el mercado interno y proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas y

alta generación de empleo, las hacen dinamizadoras de la economía nacional”
(Jaramillo-Naranjo, 2005, p. 117).

La situación económica del país, el acceso a financiación, el sistema tributario, el acceso a los mercados internos y externos, el orden público, la legislación laboral, la calidad y disponibilidad del recurso humano, entre otros (Rodríguez, 2003; citado por Jaramillo-Naranjo, 2005), constituyen algunos de los retos que las MIPYMES deben enfrentar para y durante su supervivencia y expansión.

De esta manera, para el óptimo funcionamiento y/o estabilidad de la empresa, las MIPYMES están llamadas a superar algunos obstáculos tales como: a) la velocidad de los avances tecnológicos, b) baja capacidad financiera y de cartera, c) capacidad para incursionar a nuevos mercados, y d) demandas de innovación para el crecimiento y desarrollo organizacional.

Sin embargo, estas empresas también registran una serie de falencias a nivel interno que obstaculizan su desarrollo. Entre las más destacadas están (Jaramillo-Naranjo, 2005, p.105): a) la concentración del poder y falta de delegación de funciones, b) la tecnología aún incipiente, c) la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, d) los canales informales de comunicación y e) la deficiente administración del talento humano que las compone.

En esta sección se profundiza sobre el sistema de la familia colombiana y cómo éste impacta la configuración del sistema empresarial en las MIPYMES familiares, generando así retos adicionales para su supervivencia y funcionamiento.

La familia colombiana

Ángela Hernández-Córdoba (1998), en su texto "Familia, ciclo vital y psicoterapia sistémica breve", hace una revisión sobre el concepto de familia determinando que ésta se concibe como un contexto complejo e integrador, donde "los niveles de salud, bienestar y desarrollo de las personas están determinados por múltiples factores interrelacionado" (p. 13), cuyo buen funcionamiento es un factor protector del desarrollo psicosocial de sus miembros.

El estudio de la familia ha permitido concebirla desde diferentes perspectivas: a) como una institución social, b) como grupo, c) como construcción cultural, y d) como conjunto de relaciones emocionales (Hernández-Córdoba, 1998).

Desde la primera perspectiva, la autora menciona que "la familia es una serie de abstracciones de la conducta, un sistema de normas que tienen el carácter de reglas de comportamiento para sus miembros" (Hernández-Córdoba, 1998, p. 14). Es decir que es a través de la familia que se consolidan los patrones de conducta que deben efectuarse dentro de un orden social establecido.

En el segundo caso, la familia como grupo, la autora afirma que ésta es "un conjunto de personas que interactúan en la vida cotidiana para preservar su supervivencia, de manera que el foco de estudio se orienta más hacia su funcionamiento interno" (Hernández-Córdoba, 1998, p. 15).

La familia como construcción cultura habla sobre los "valores sociales, tradicionales, religiosos y políticos... así como el estilo de relación entre las personas que la componen y las posturas políticas y religiosas inherentes a su constitución, son todas establecidas por el medio cultural" (Hernández-Córdoba, 1998, p. 15).

Finalmente, en la cuarta perspectiva, la autora menciona que "la familia es una forma de vida en común, constituida para satisfacer las necesidades emocionales de los miembros a través de la interacción... [las cuales] proveen un ambiente dentro del cual los individuos viven procesos que determinan su estilo de interacción en otros contextos" (Hernández-Córdoba, 1998, p. 16).

En síntesis, la familia se constituye como un grupo de personas que interactúan entre sí a través de un sistema de normas y valores culturales, con el fin de satisfacer sus necesidades emocionales y lograr su supervivencia. De esta manera, uno de los acercamientos al estudio de la misma se ha realizado a partir de la teoría sistémica, concibiendo a la familia como un sistema natural constituido por una red de relaciones donde todas sus partes se encuentran interrelacionadas, permitiendo así la presencia de causalidad circular donde "un cambio en uno de ellos afecta a los demás y al grupo total, en una cadena circular de influencia" (Hernández-Córdoba, 1998, p. 27), en cualquiera de sus tres principales componentes: a) estructura, b) funcionamiento y c) evolución.

En cuanto a la estructura, ésta nos habla principalmente de "los aspectos de composición, jerarquía, límites, roles, subsistemas, etc." (Hernández-Córdoba, 1998, p. 29), la cual busca organizar la interacción, regular la conducta y mantener la estabilidad del grupo. Ésta depende en gran medida de factores culturales. En el caso de la familia colombiana, por ejemplo, durante el siglo XX se registró una reestructuración de la familia y sus roles a partir de la legitimación de la planificación familiar y la participación de la mujer en actividades productivas, antes asumidas por el hombre, entre otras, la cual permitió cambiar la visión del papel de la mujer en el hogar, los hijos naturales, la composición nuclear de la familia, la jerarquía y relaciones de poder entre padres e hijos, y otros (Pachón, 2007).

El segundo componente, el funcionamiento, puede ser a su vez entendido como el esquema familiar, término acuñado por Patterson y McCubbin (1988; citado por Hernández-Córdoba, 1998) donde éste está constituido por cinco dimensiones. Según los autores, las familias cuentan con:

1. Unos fines compartidos: compromisos, valores y metas en común que orientan su actividad y determina la identidad familiar.
2. Sentido de colectividad: percepción de los miembros como una unidad familiar, que les da un sentido de orden y conexión entre sí.
3. Capacidad de estructuración: medida en la que la familia afronta las tensiones, asumiéndolas como desafíos y oportunidades para su desarrollo.
4. Relativismo: evaluación de sus experiencias según el contexto, determinando juicios morales y otros asociados al desempeño.
5. Control compartido: confianza en sí misma, sus miembros y otras personas que no son de la familia.

En este sentido es que la revisión sobre la familia cobra relevancia dentro del presente documento ya que es a partir de su estructura y funcionamiento, principalmente, que se identifican los más grandes desafíos de la relación familia-empresa, conocida también como Famiempresa o empresa familiar, definida por Adriana Segovia-Rodríguez como:

Una conjunción entre sistemas vivos y abiertos: familia y empresa... donde el objetivo principal es la supervivencia propia y de su familia, generando autoempleo y ocupación a los miembros de la familia... Generalmente éstas son guiadas por el jefe o jefa líder de la familia y donde la infraestructura y capital es bastante precario, e incluso en muchos casos casi nulo... [donde] se desarrollan nuevas ventajas comparativas y competitivas familiar y empresarial solidarias, que propenden por la optimización de recursos y procesos, conducentes al crecimiento, sostenibilidad, empoderamiento, aumentando las oportunidades, mejorando la calidad de vida individual y familiar a través del desarrollo económico y social. (2012, p. 25)

De manera general, la autora presenta en el Cuadro 4 de su documento las diferencias entre el sistema familiar y el sistema empresarial que deben ser tenidas en cuenta a la hora de comprender la dinámica de esta interacción. A continuación se presentan dichas diferencias:

Tabla 6 *Diferencias entre el sistema familiar y el sistema empresarial según Varela*

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Base emocional	Basado en hechos
Orientado a la interrelación	Orientado a resultados
Membrecía vitalicia automática	Membrecía ganada y no permanente
Apoyo	Competencia
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Dirigida al interior	Dirigida al exterior
Sistema cerrado	Sistema abierto
Evita confrontaciones	Enfrentamientos
Resistencia al cambio	Busca el cambio
Social	Económica

Nota: Tomado de Varela (2008, p.505; citado por Segovia-Rodríguez, 2012, p. 56)

A su vez, en las gráfica 7 y 8 de su documento (Figura 3), presenta la interacción entre los dos sistemas y como éstos se permean entre sí dejando en evidencia las dificultades por las cuales puede pasar una organización de tipo familiar en caso de no estipular límites claros y adecuados dentro de sus dinámicas e interrelaciones.

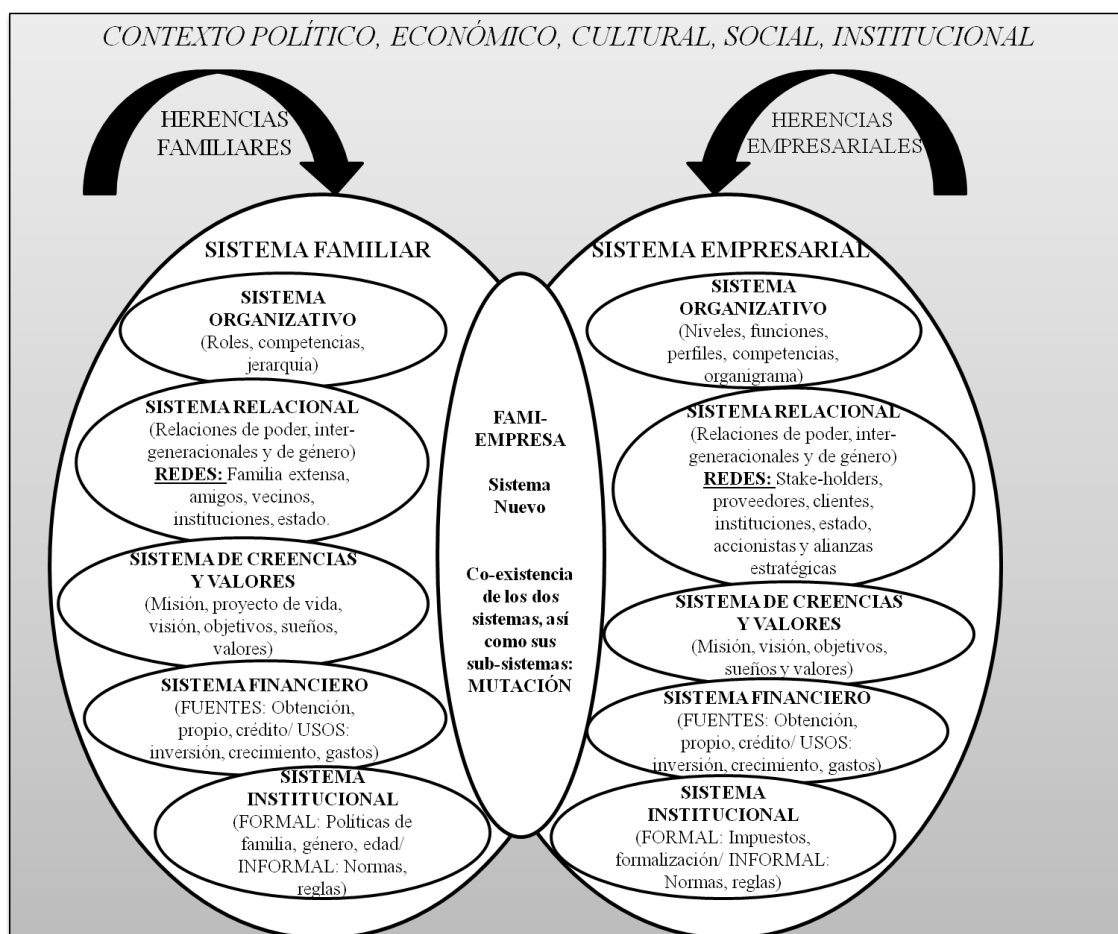


Figura 3. Famiempresa: simbiosis de sistemas organizacionales (Segovia-Rodríguez, 2012, p. 60)

Caracterización de la MIPYME familiar y su ciclo de vida

La presente caracterización constituye un resumen de los resultados más relevantes obtenidos por Vélez-Montes et al. en su Estudio exploratorio sobre las PYMES familiares en Colombia, citado al inicio de este documento.

Dicho estudio se realizó con una muestra total de 110 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, de las cuales 100 correspondían a MIPYMES seleccionadas de manera aleatoria y 10 empresas grandes elegidas por un experto nacional. La información recolectada se obtuvo a través de encuestas estructuradas y entrevistas a profundidad aplicadas a cada grupo, respectivamente.

A continuación, se presentan los resultados del estudio:

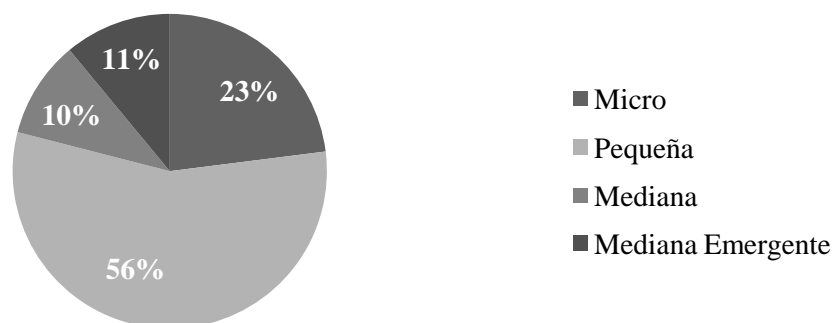


Figura 4. Distribución de la muestra según el tamaño (Tomado de Vélez-Montes et al., 2008)

Según la anterior gráfica, más del 50% de la población empresarial se encuentra ubicada dentro de la categoría de Pequeña Empresa, las cuales son organizaciones entre 11 y 50 colaboradores y activos equivalentes a mínimo 501 y máximo 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En cuanto al sector, la distribución de la muestra estuvo compuesta de la siguiente manera:

Tabla 7 Distribución de la muestra por tamaño y sector (Vélez-Montes et al., 2008)

TAMAÑO	SECTOR	%
Micro	Comercio	36
Pequeña	Industria	66
Mediana	Servicios	15
Mediana Emergente	Otros sectores	28

Lo anterior constituyen los sectores donde existe mayor participación para cada uno de los tamaños de empresa. Teniendo en cuenta el dato anterior, sobre la distribución de empresas por tamaño, los sectores con mayor prevalencia dentro del estudio son la industria (para el caso de las pequeñas empresas) y el sector de servicios (para las medianas empresas).

A su vez, dentro del proceso de caracterización, se realiza un análisis sobre el perfil del empresario en el que se tienen en cuenta diversas variables. En cuanto al nivel educativo de los empresarios, teniendo en cuenta el tamaño de empresa, los resultados son los siguientes:

Tabla 8 Nivel educativo de los empresarios según el tamaño de la empresa (Rodríguez, 2003; citado por Vélez-Montes et al., 2008)

TAMAÑO	NIVEL EDUCATIVO PREVALENTE	%
Micro	Universitario	69.6
Pequeña	Universitario	66.1
Mediana	Posgrado	60
Mediana Emergente	Posgrado	54.5

De lo anterior, es importante mencionar que el 9.1% de los empresarios de empresas medianas emergentes y el 20% de los empresarios de empresas medianas se clasifican con un nivel tecnológico, y el 1.8% de los empresarios de pequeñas empresas cuentan únicamente con educación informal. En términos generales, lo que permite concluir esta distribución es que los emprendedores cuentan con algún nivel de educación, preferiblemente universitario.

En cuanto a la edad de los empresarios, los hallazgos muestran que las MIPYMES familiares de la muestra se encuentran lideradas por personas dentro de los siguientes rangos que edad:

El 34% se encuentra dentro del rango de edad de los 46 a los 55 años de edad; seguido por el 29% correspondiente a personas mayores de los 55 años. Estos resultados (Figura 5) evidencian que más del 50% de las empresas consultadas se encuentran a cargo de adultos próximos a la edad de jubilación, la cual en Colombia para el año 2016 se encuentra para hombres en 60 años y para mujeres en 55 años (Ministerio del Trabajo, 2016)

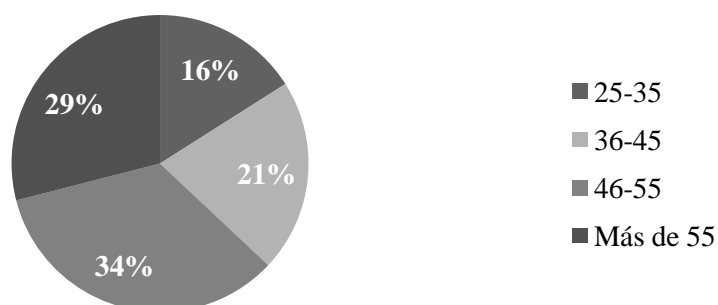


Figura 5. Distribución de la edad de los empresarios por tamaño de la empresa (Tomado de Vélez-Montes et al., 2008)

Como se menciona en el documento, es posible identificar que un gran porcentaje de empresas se encuentran cercanas a asumir un proceso de sucesión ya que el 63% de sus líderes-empresarios superan los 46 años y " de acuerdo a la legislación actual deberían estar preparando planes de contingencia para afrontar este paso" (Vélez-Montes et al., 2008, p. 31).

Los autores afirman que:

La existencia per se de legislación sobre la edad de jubilación y retiro, no garantiza que se opte por ella, ya que estas organizaciones en gran medida mantienen una relación simbiótica con su fundador, donde él es el pilar y eje central de los aspectos axiológicos, de gestión y de operación. (Vélez-Montes et al., 2008, p. 31).

Estos datos se soportan a su vez en la clasificación dada por la generación que se encuentra al mando en las empresas en el momento en que se llevó a cabo el estudio, información que puede mantenerse en la actualidad. El informe presenta que el 65% de las MIPYMES familiares se encuentran aún a cargo de la primera generación, el 34% en la segunda y solo el 1% ha logrado superar dos procesos de sucesión hacia la tercera generación.

En cuanto al género, el estudio destaca una mayor participación de la mujer en el sector industrial (46.9%), seguido por otros sectores (27.8%); y en la pequeña (32.1%) y la microempresa (30.4%); en relación con los hombres.

La composición de las MIPYMES familiares analizadas en el estudio se distribuyen en tres dimensiones: a) solo familiares, b) familiares y externos y c) menores de edad. Según esta clasificación, las empresas encuestadas presentaron los siguientes resultados:

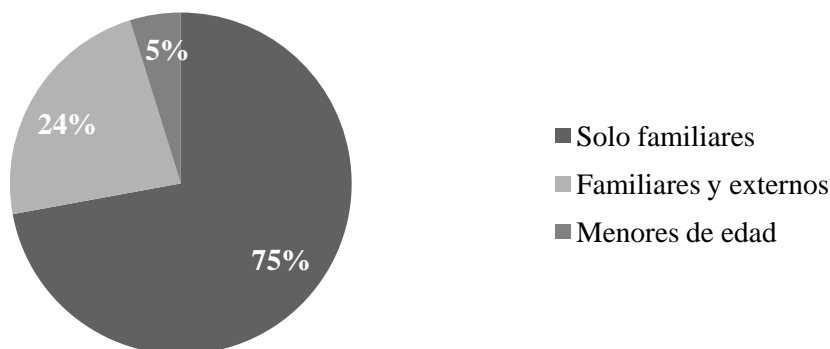


Figura 6. Composición de la MIPYME familiar (Tomado de Vélez-Montes et al., 2008)

Como ya se mencionaba, en estas empresas confluyen un sinnúmero de variables que hacen que la organización sea un agente vulnerable a los conflictos, principalmente si tenemos en cuenta que el 75% se encuentran compuestas solo por miembros de la misma familia donde es más complejo identificar la necesidad de separar y/o alinear el sistema familiar con el empresarial. Sobre este tema se hace una revisión, verificando los mecanismos con los que cuentan dichas empresas para solucionar los conflictos: el 61% de los encuestados no cuentan con mecanismos para la solución de conflictos, seguido por el 23% que optan por el arbitramiento; es decir, que se evidencia una deficiencia importante y congruente con lo que nos presentaba Varela citado por Segovia-Rodríguez en la Tabla 3 sobre diferencias entre los sistemas familiares y empresariales, ya que se evidencia una notable evitación del conflicto y la necesidad de terceros ajenos para su resolución. Frente a este aspecto, no hace falta resaltar los factores o situaciones de conflicto que prevalece dentro de las MIPYMES familiares ya que estas fueron mencionadas en la introducción del documento, resaltando que estos se dan principalmente al interior del vínculo afectivo entre los miembros o en relación con la empresa.

En cuanto al ciclo de vida de las PYMES, la teoría sobre la competitividad, presenta tres abordajes desde dónde se puede estudiar el ciclo de vida empresarial: a) Ciclo de vida de la industria y del producto, b) Ciclo de vida de la organización, y c) Ciclo financiero (Brenta, 2009). Con base en ello, la autora hace un recorrido sobre las diferentes clasificaciones sobre el ciclo de vida empresarial para cada uno de dichos abordajes. En la siguiente tabla se presenta un resumen de ello:

Tabla 9 Propuestas de clasificación de las etapas del ciclo de vida empresarial

ABORDAJE	PROPUESTA	CLASIFICACIÓN
Ciclo de vida de la industria y del producto	Enfoque Schumpeteriano	1. Innovación, 2. Imitación, 3. Quiebras, 4. Madurez y 5. Declinación
	Enfoque del ciclo de vida de las empresas según sus mercados de productos	1. Inicial, 2. Crecimiento, 3. Madurez y 4. Declinación
	Enfoque del ciclo de vida de las empresas según sector de actividad	1. Crecimiento: Pre-firmas, pre-mercado y despegue post-mercado, 2. Madurez, 3. Declinación

ABORDAJE	PROPUESTA	CLASIFICACIÓN
Ciclo de vida de la organización	Enfoque según variables de estrategia, estructura y contexto	1. Nacimiento, 2. Crecimiento, 3. Madurez, 4. Revitalización o Renovación, y 5. Declinación
Ciclo de vida financiero	Generalidades	Se basa en los estadios antes mencionados sin embargo su enfoque va dirigido hacia la inversión y los beneficios tanto de la empresa como de sus accionistas. En síntesis, el estadio de evolución de la empresa depende de las decisiones de inversión e innovación que permiten su crecimiento y, a su vez, su madurez.

Nota: Tomado de Brenta (2009).

Según Leiva-Bonilla (2006), para la identificación del estadio evolutivo en el cual se encuentra una organización se contemplan variables o factores como: a) edad de la empresa, b) tamaño de la empresa (número de empleados y ventas, c) fases de evolución (periodos de tiempo sin transformaciones), d) fases de revolución (periodos de transformación) y e) tasa de crecimiento de la industria.

Bajo este contexto, el autor presenta un modelo de ciclo de vida empresarial de las PYMES constituido por siete etapas que abarcan desde la nueva empresa, pasando por expansión, profesionalización, consolidación, diversificación, integración y declinación/revitalización; donde afirma que la transición y/o paso de una a otra depende esencialmente de: a) rol del emprendedor, b) enfoque de gestión, c) rol de los recursos humanos, d) estructura, e) sistemas, f) indicadores financieros y g) infraestructura (Leiva-Bonilla, 2006, p. 40). De esta manera, el apoyo que requieren estas empresas para su crecimiento debe ir orientado a la alineación, fortalecimiento y mejoramiento de estas últimas condiciones, logrando así un proceso evolutivo óptimo tanto para la empresa como para sus accionistas.

Sostenibilidad corporativa: el nuevo paradigma empresarial

La sostenibilidad corporativa es entendida como “... un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”

(Pinillos y Fernández- Fernández, 2011); cuyo objetivo fundamental es la creación de valor tanto para la empresa como para el contexto local y global de la misma. De esta manera, es importante y posible hacer una comprensión de la empresa como un sistema abierto que mantiene relaciones e interacciones tanto positivas como negativas con el entorno las cuales deben ser reguladas.

Este enfoque, que se ha desarrollado y posicionado de manera relativamente reciente, reemplazó la noción de empresa como entidad independiente de los contextos sociales, políticos, económicos, culturales y medio ambientales (construcción dada desde el racionalismo que planteaba la división de las partes del sistema: razón y emoción, cuerpo y mente, entre otras), permeando conceptos como la competitividad y el crecimiento empresarial; considerados como el antiguo paradigma donde el énfasis recaía sobre lo humano y su capacidad productiva, dejando en un segundo plano los aspectos naturales de dichos procesos, impactando de manera importante la disponibilidad de recursos (origen de algunas problemáticas medio ambientales existentes en la actualidad como el calentamiento global, la escasez de agua, la deforestación, entre otros).

Existe entonces una estrecha relación entre la sostenibilidad empresarial y lo que se conoce como la responsabilidad social empresarial. Ésta última, según la ISO 26000, se define como "la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente... tomando en consideración [no solo] las expectativas de las partes interesadas; [sino que se] cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento" (2010; citado por Argandoña, 2012). De esta manera, a pesar de ser conceptos diferentes, hablar de sostenibilidad empresarial también es hacer referencia al concepto de desarrollo sostenible ya que si bien por un lado la sostenibilidad empresarial en su sentido más básico hace alusión a la capacidad de sostenerse en el tiempo, es decir, de perdurar; el desarrollo sostenible habla sobre "la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1987). En los dos casos la variable tiempo es determinante, pero también lo son aquellos factores internos y externos a la organización que, teniendo en cuenta que la empresa es un sistema abierto, afectan directa e indirectamente no solo en su gestión sino también en su entorno.

El énfasis de este trabajo radica en ¿cómo hacer que las empresas perduren en el tiempo?, es decir, sean sostenibles, pero dentro del marco de las nuevas tendencias sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible en el cual se plantean interrogantes más allá del logro de sus objetivos empresariales para impactar de manera positiva a todo el sistema (empresa-entorno). Por lo anterior, se revisa de manera general los diferentes abordajes que se han desarrollado respecto a la perdurabilidad y al desarrollo sostenible.

La perdurabilidad empresarial habla sobre el tiempo de funcionamiento de la empresa. El diario Portafolio (2013; citado por Anaya-Vélez, 2014) mencionaba que la vida promedio de las grandes empresas en el país era de diez y ocho (18) años y de las PYMES de doce (12). Sin embargo, el tiempo de funcionamiento empresarial es relativo y depende de diversos factores. El autor presenta un recorrido importante sobre los factores que han sido identificado en estudios internacionales y nacionales que determinan y favorecen la perdurabilidad empresarial. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos dentro de la revisión realizada en nuestro país, ya que ésta permite alinear la comprensión del constructo dentro de nuestro contexto (Anaya-Vélez, 2014).

Tabla 10 *Factores de perdurabilidad hallados en los estudios realizados en Colombia*

PERIODO	AUTOR	FACTORES DE PERDURABILIDAD
1995	Universidad Externado de Colombia	a) Análisis del entorno, b) productos, c) procesos estratégicos, d) cultura y responsabilidad social, y e) competitividad.
2002-2011	Universidad Nacional de Colombia	Poder económico
2004	Universidad El Rosario	a) Identidad organizacional, b) formalización, c) cohesión social para la acción, d) reconocimiento por el entorno y sector, e) diferenciación, f) dinámica social de los empleados, g) gestión integral, h) conocimiento del entorno y del mercado, i) eficiencia en procesos, y j) gestión financiera.

Nota: Tomado de Anaya-Vélez (2014, p. 29)

Como es posible identificar en la anterior tabla, para la perdurabilidad empresarial se contemplan no solo aspectos económicos de las mismas, sino factores sociales, y en menor medida impactos medio ambientales.

En resumen, las empresas se enfrentan con diversos desafíos dentro de su búsqueda de éxito, debido principalmente por su responsabilidad social ante el contexto en el que ejerce su actividad, y a las permanentes transformaciones por las cuales debe pasar para lograr mantenerse vigentes y competitivas.

Esta nueva responsabilidad empresarial, que contempla aspectos económicos, sociales y medio ambientales, nos ha llevado a trasladar tanto el discurso como la acción desde la competitividad y crecimiento hacia la sostenibilidad integral tanto de la organización como del entorno, como se mencionaba anteriormente.

Por ello, aspectos como la disponibilidad de recursos, la adaptabilidad/flexibilidad (detectar e identificar el cambio y adaptarse al mismo), la homeostasis (capacidad para mantener o preservar la estabilidad, la resiliencia y la robustez del sistema), la capacidad de respuesta (capacidad de hacer frente al cambio, manteniendo o ampliando la gama de opciones del sistema), la auto-dependencia (capacidad de regular su interacción con el medio controlando sus interacciones con el ambiente) y el empoderamiento (capacidad de responder al cambio a través de la innovación e inducción al cambio en otros sistemas), se ubican en el centro de las preocupaciones y los deberes de la empresa; así como la necesidad de equidad tanto intergeneracional así como intrageneracional. (Anaya-Vélez, 2014, Pg.7)

El principio sobre el que se fundamenta el nuevo paradigma es que la empresa como sistema abierto debe comprender que su comportamiento no solo depende de sí mismo sino también de los factores provenientes del ambiente donde ejerce su proceso y que éste ejerce influencia en él, tanto por la extracción de insumos como por la generación de productos y/o desechos. De esta manera se afirma que "... un sistema es sostenible cuando el valor neto del producto obtenido- no necesariamente en términos económicos- no disminuye en el tiempo" (Gallopín, 2003, p. 11). Y como señala Dahl (1996; citado por Jiménez-Herrero, 2002), para que el equilibrio final sea sostenible, los procesos de mantenimiento, reposición y renovación deben ser iguales o mayores que los procesos de depreciación, degradación y pérdida.

En términos generales, cuando se habla de sostenibilidad también se está hablando de cambio, ya que al querer ser sostenibles estamos en una constante transformación o mejoramiento tanto del sistema como de sus productos. Gallopín (2003, p. 21) lo describe mejor afirmando que "todos los sistemas vivos son cambiantes y lo fundamental no es eliminar el cambio sino evitar la destrucción de las fuentes de renovación, a partir de las

cuales el sistema puede recuperarse de las inevitables tensiones y perturbaciones a las que está expuesto debido a su condición de sistema abierto".

Para ello, la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras —RACEF (2007) en su Manual de Empresa Responsable y Sostenible presenta los fundamentos sobre los cuales deben funcionar las empresas para su sostenibilidad (Figura 7); afirmando a su vez que "aunque no lo garantice, esta visión de la empresa multiplica las posibilidades de que éstas crean valor de forma sostenida y, en consecuencia, puedan perdurar en el tiempo".

Por lo anterior, este segmento del documento se focaliza a continuación en profundizar acerca de la relación entre la empresa y la sostenibilidad, así como las limitaciones o desafíos a los que se debe enfrentar para lograr su permanencia o perdurabilidad en el mercado.

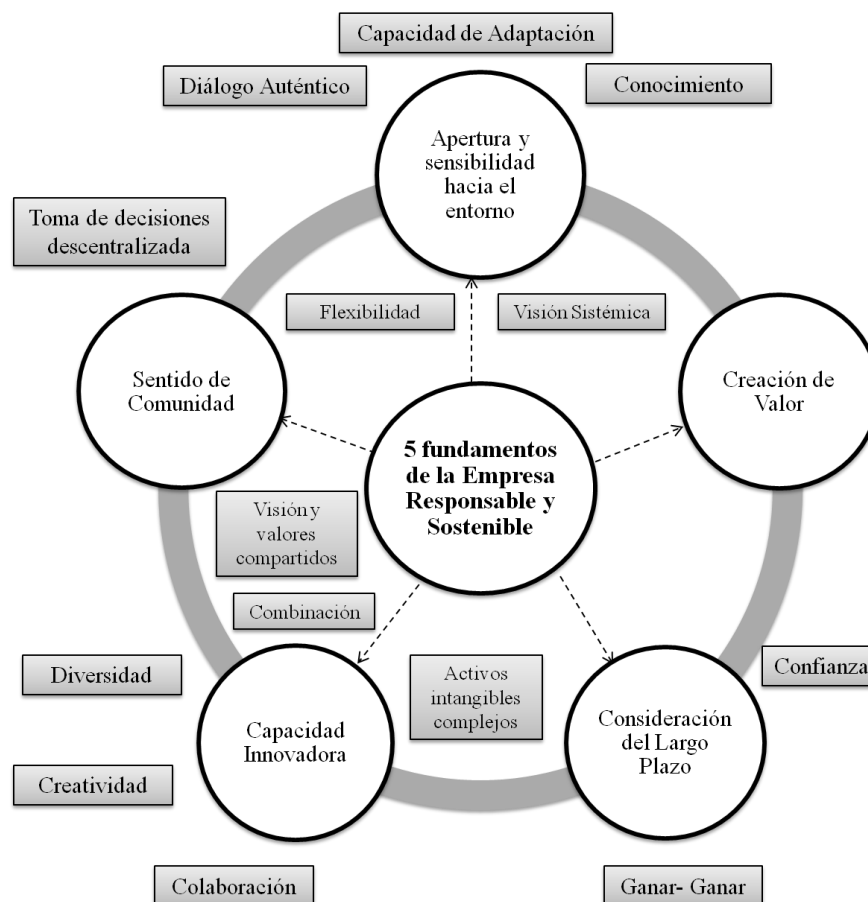


Figura 7. Fundamentos de la empresa responsable y sostenible. Tomado de RACEF, (2007)

Quesada (2012), en su artículo ¿Qué es una empresa sostenible?, publicado en La Nación hace una breve descripción de éstas:

Desde el punto de vista económico, una empresa es sostenible si logra ser efectiva y eficiente al mismo tiempo. El ser efectiva significa que una firma debe entregar el producto o servicio prometido en un tiempo dado, a un precio justo, a una calidad específica, y con el nivel de servicio adecuado. Por otro lado, una empresa es eficiente si logra una optimización en el uso de sus activos tales como mano de obra, materias primas, equipos, edificios, y otras infraestructuras.

De manera general, es importante comprender de forma preliminar lo que se entiende por desarrollo sostenible para ver así cómo este constructo se ha venido vinculando con la gestión empresarial, dando paso a iniciativas como el trabajo decente y el empleo verde de las cuales se profundiza más adelante en este mismo apartado.

El desarrollo sostenible es entonces según la Comisión Bruntland (1992; citado por Ricart-Costa, Rodríguez-Badal, Sánchez-Hernando y Ventoso-Rañon, 2006), "aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades", teniendo en cuenta en ello aspectos económicos, medio ambientales y sociales. En síntesis, lo que acuña el constructo es un paso de la producción de riqueza material hacia una dinámica orientada al bienestar general. Bajo esta premisa se evidencia que el objetivo último de la empresa, como motor fundamental del desarrollo, no es exclusivamente crear valor para sus accionistas, sino aportar de manera significativa a la sociedad a través de valor económico, ecológico y social. Es así como Ricart-Costa, Rodríguez-Badal, Sánchez-Hernando y Ventoso-Rañon (2006) afirman que "el valor central de la empresa sostenible no es el crecimiento económico sino el desarrollo sostenible" (Ricart-Costa, Rodríguez-Badal, Sánchez-Hernando y Ventoso-Rañon, 2006, p. 22), a través de la generación de riqueza para los múltiples colectivos que componen a la empresa sostenible: a) a nivel consustancial (accionistas, empleados y socios estratégicos), b) a nivel contractual (proveedores, clientes e instituciones financieras), así como c) a nivel contextual (administración pública, comunidades y opinión pública).

Es así como los autores presentan algunas características que han sido identificadas en empresas de diferentes partes del mundo donde se ha logrado evidenciar una real co-

responsabilidad entre la empresa y la sociedad. Estas empresas, consideradas como empresas sostenibles, son: a) sensibles a su entorno, b) cohesionadas y tienen un fuerte sentido de identidad, c) tolerantes, y d) conservadoras en términos financieros (Ricart-Costa, Rodríguez-Badal, Sánchez-Hernando y Ventoso-Rañón, 2006). Por lo anterior, diferentes instancias de regulación internacional se han interesado por proveer mecanismos de intervención o guías para la implementación de estrategias que permitan acercar a las empresas a una condición de desarrollo sostenible que favorezca el desarrollo de los emprendimientos nacientes y/o consolidados (sostenibilidad empresarial) y la sociedad en general.

Por otro lado, tomando nuevamente como referencia el Diagnóstico de la Empresa Responsable y Sostenible (RACEF, 2007), en la Figura 8 presentada a continuación se plantean unos ejes de acción para el logro de la sostenibilidad que a su vez se configuran como los desafíos o retos de la empresa de hoy en su adaptación al nuevo paradigma de la sostenibilidad integrada: preocupación equitativa entre los aspectos naturales como humanos del proceso productivo.

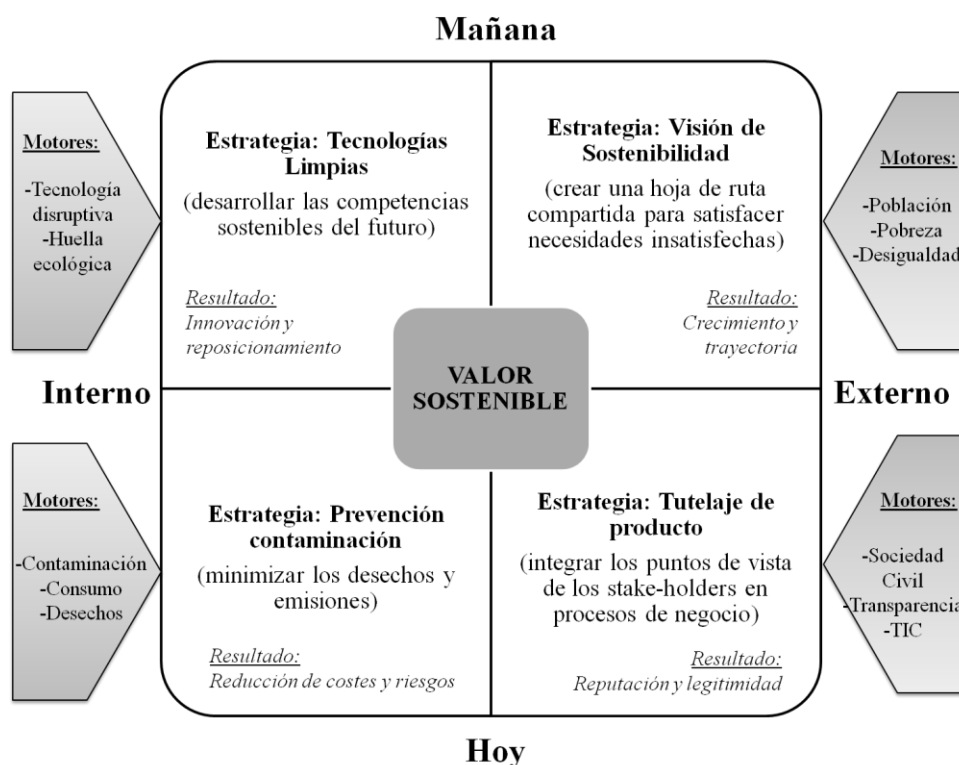


Figura 8. Creación de valor sostenible. Tomado de: Hart y Milstein citado por RACEF (2007)

Durante el documento se ha venido hablando sobre el nuevo paradigma de la sostenibilidad integrada, sin embargo, este tema se ha aborda de manera más concreta y profunda desde el desarrollo sostenible.

A continuación se presenta un apartado alusivo a este tema de gran impacto e importancia para el entendimiento general de la sostenibilidad, describiendo a su vez las propuestas y/o tendencias más relevantes que se han diseñado para el contexto empresarial, particularmente de las PYMES, a nivel económico, social y medio ambiental.

Sostenibilidad Económica: tendencias para la competitividad y el crecimiento empresarial

La competitividad ha sido entendida como "la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (Luna-Correa, 2012, p. 8). Reta (2008; citado por Luna-Correa, 2012) afirma que pensar en competitividad es, a su vez, contemplar factores de eficiencia y eficacia en la organización. Es así como el autor menciona que ésta es medida generalmente a través de indicadores tales como: a) posicionamiento, b) innovación tecnológica y métodos de gestión, y c) eficiencia en los costes de fabricación y uso del capital humano.

En términos generales, la competitividad sugiere a su vez una ventaja frente al entorno la cual se anida en sus habilidades, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, con los que se busca obtener un mayor rendimiento. Según Luna-Correa, la competitividad puede ser de carácter interno o externo, donde la primera habla sobre un *continuom* de superación basado en "la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles" (2012, p. 11); y la segunda acerca de la obtención de logros en el contexto sectorial o de mercado, dependiendo en gran medida de la estabilidad económica de dicho entorno. Es decir, al interior de la organización la competitividad se consolida como la efectividad de su gestión la cual funciona de manera continua y ascendente, mientras que a nivel externo funciona de manera escalonada y temporal donde la innovación determina su estabilidad. Luna- Correa (2012) recoge en su texto algunas de las posturas que han sido trabajadas en la teoría de la competitividad de donde se obtienen las siguientes:

Tabla 11 *Abordajes de la teoría de la competitividad*

POSTURA	AUTOR	PROPUESTA
Teoría de la ventaja competitiva	Michael Porter	Para ello la empresa debe lograr: a) Liderazgo de costos, b) Diferenciación y c) Enfoque; a través de: a) la sensibilización para generar ventajas mutuas, b) mantener redes de conocimiento e información y c) fortalecer la economía a partir de recurso humano más especializado.
Innovación	Varios autores	introducción de un producto nuevo o mejorado (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores
Proceso de innovación tecnológica	Friedman	Etapas: a) Innovación mayor (investigación básica), b) Innovación incremental (actividad inventiva), y c) Agotamiento de la innovación mayor (desarrollo basado en inventos y conocimiento ya existentes sobre temas afines y que se traducen en especificaciones para nuevos productos o procesos).
Gestión de la innovación	Rodríguez	Se debe: a) optimizar los recursos tecnológicos disponibles e inventar nuevos, b) enriquecer y proteger el patrimonio tecnológico, c) vigilar el entorno tecnológico y el comportamiento innovador de la competencia.

La relevancia fundamental sobre la comprensión de la competitividad está anclada con la necesidad de crecimiento y perdurabilidad empresarial; ambos constructos permeados por la variable tiempo.

El crecimiento empresarial, por su parte, nos habla particularmente del tamaño de la empresa, el cual en la mayoría de los casos ha sido asociado con el número de empleados y el volumen de las ventas. La importancia de la promoción y fomento del crecimiento empresarial está dado por su impacto en la economía y el desarrollo social de los países. Ya en anteriores apartados se hizo una revisión sobre ello, evidenciando cómo indicadores tales como desempleo y pobreza interactúan y son afectados por el éxito organizacional. Por lo anterior, los criterios determinados para medir el crecimiento empresarial y su tamaño son una aproximación a su vez del crecimiento y desarrollo social y económico de un entorno (Martínez-Rodríguez, 2010).

En síntesis, el crecimiento empresarial implica para el contexto la generación de empleo y para la empresa un mayor posicionamiento en el mercado y curva de experiencia, logrando así una relación de mutuo beneficio entre las partes (Martínez-Rodríguez, 2010).

Martínez-Rodríguez (2010), en su texto sobre competitividad e innovación en España hace una revisión breve sobre aquellos factores, vías y retos que tienen las empresas dentro de su proceso de lograr competitividad, crecimiento y perdurabilidad. La siguiente tabla muestra de manera resumida cada uno de estos componentes.

Tabla 12 *Factores, vías y retos para la competitividad empresarial*

FACTORES	VÍAS	RETOS
Entorno	Capital intelectual y gestión del	Globalización
Estrategia emprendedora	conocimiento	Apoyo externo y/o normatividad
Recursos	Innovación y tecnología	Cualificación de los empleados
Motivación	Internacionalización	Gestión integral y estratégica
	Fusiones y adquisiciones	

Nota: Tomado de Martínez-Rodríguez (2010)

En cuanto a las tendencias que se han venido desarrollando respecto a la sostenibilidad económica de las empresas, existen algunas propuestas como: a) las economías solidarias e inclusivas, b) la sociedad en red, c) el benchmarking, d) el joint venture, d) la responsabilidad social empresarial, e) la ética empresarial, f) el comercio justo, entre otras; todas ellas apuntando a un mejoramiento, equilibrio y participación de las empresas dentro de una noción de competencia que permita una relación de gana-gana entre todas las partes del mercado: empresa, competencia, clientes, consumidores, distribuidores, proveedores y empleados, principalmente.

Sostenibilidad Social: tendencias sobre responsabilidad social

La ONU, con la formulación de los objetivos del milenio para el desarrollo sostenible y la transformación del mundo, plantea 17 escenarios hacia los cuales es preciso redireccionar la responsabilidad social empresarial a nivel mundial para el desarrollo sostenible. Dentro de los objetivos se destaca en esta sección el objetivo 8 "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

y crecimiento económico" y el Objetivo 12 "Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles" (ONU, 2016). Respecto a este tema en el 2015 se realizó la presentación del IV Informe de la Organización Internacional del Trabajo titulado "Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo", donde se hace un análisis sobre el impacto que tienen las PYMES en la generación de empleo de calidad. Para tal cometido, el documento hace referencia a tres aspectos: a) si las PYMES cuentan con la capacidad de generar el empleo que su creación sugiere, b) si el empleo que generan es de calidad, y c) si cuentan con el apoyo necesario para cumplir con dicho escenario. A continuación se hace una breve descripción de lo que desde la OIT se configura como trabajo decente y el rol de las MIPYMES dentro de este contexto.

Una de las principales preocupaciones entonces gira en torno a la capacidad que tienen las PYMES para generar empleo. Frente a este tema se afirma que:

Si se promueve a las PYME por su importante contribución a la creación de empleo, sin establecer diferencias entre los diversos subsegmentos, existe el riesgo de que se sacrifique la calidad por la cantidad de empleo, ya que entre las PYME hay también muchas microempresas generadoras de empleos que no son ni productivos ni decentes. (OIT, 2015b, p. V)

Esto se puede evidenciar a través de la clasificación que se presenta en el documento sobre la cantidad de PYMES existentes a nivel regional, donde se cuenta con datos estimados sobre la cantidad de empresas formalizadas, microempresas y empresas informales. De manera general, la prevalencia se ubica dentro de la categoría de "Informales sin empleador", que para el caso particular de América Latina constituye el 77% de la población.

Según el Informe, en América Latina las empresas que tienen entre 20 y 99 empleados son las que evidencian ser más productivas, mientras que las que superan los 100 empleados muestran mejores salarios. En términos generales, " los datos empíricos de que se dispone confirman que las PYME son uno de los principales motores de creación de empleo. No obstante, su productividad y los salarios que ofrecen son inferiores a los de las grandes empresas" (OIT, 2015, p. 18).

Dada la importancia y contribución de este segmento en la creación de empleo, se identifican algunas de las limitaciones con las que se enfrentan estas empresas para su gestión,

desarrollo y oferta de empleos decentes. Algunas de dichas limitaciones a nivel global acuñadas en el Informe revisado son: a) Acceso a financiación (16.5%), b) informalidad (11.8%), y c) formación inadecuada de la fuerza de trabajo (8%); afirmando que "en América Latina y el Caribe, la informalidad fue el principal obstáculo" (OIT, 2015, p. 20).

En cuanto a las limitaciones de los trabajadores de estas empresas se destacan de manera particular siete dimensiones de vulnerabilidad, a las cuales se les debe prestar atención, y cuyo desempeño determinan el nivel de calidad en el empleo:

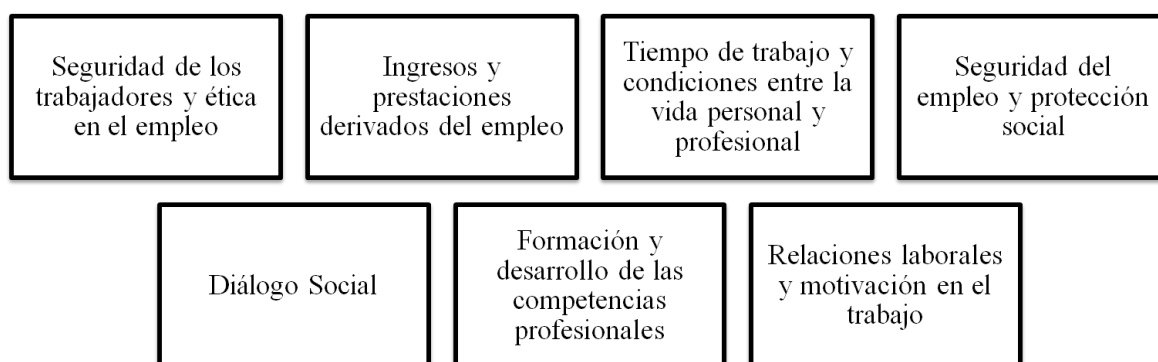


Figura 9. Dimensiones de la calidad del trabajo (Tomado de The Statistical Framework for Measuring Quality of Employment, inédito, 2012; citado por OIT, 2015, p. 22)

Lo que es claro a través del documento es la relevancia que cobran los esfuerzos a nivel de políticas que favorezcan la gestión de las PYMES, reduciendo sus limitaciones y así permitiendo que éstas se orienten hacia más trabajos y mejor calidad de los mismos. Por ello, la OIT (2015) ha determinado 5 esferas de intervención hacia donde deben ir dirigidos los dichos esfuerzos a nivel de políticas que favorezcan a este segmento empresarial:

1. Mejorar acceso a la financiación y a la capacitación empresarial: facilitar el acceso y reducir los costos del servicio, así como mejorar las competencias de gestión de los empresarios; redundando en el incremento del rendimiento empresarial, de la demanda de mano de obra, mayores ingresos y aumento de la creación de empleo.
2. Creación de un entorno adecuado para las empresas: buscar racionalizar, simplificar y/o revisar las disposiciones reglamentarias que impactan de manera directa a las organizaciones, permitiéndoles así mejorar sus resultados y reducir los costos de su actividad empresarial.

3. Formalización: aumento de los beneficios de la transición de lo informal a lo formal, para que así puedan acceder a servicios que incrementen la posibilidad de inversión y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Promoción de la productividad en las PYMES y del mejoramiento de las condiciones de trabajo: incrementar el valor agregado de la actividad empresarial a través de mejoras y modernización en las prácticas de gestión, promoviendo mayor y mejor capacitación al capital humano, la optimización de los procesos y la implementación de tecnología, que permita elevar la calidad de vida y las condiciones de trabajo.
5. Intervenciones en las cadenas de valor: se centra en la sostenibilidad financiera a través del encadenamiento empresarial, la revisión de políticas comerciales y la promoción del desarrollo de proveedores; en general, se trata de incluir a las PYMES en toda la cadena de suministro en donde existe inversión extranjera.

Sin embargo, de la mano con las anteriores iniciativas que buscan el mejoramiento de la calidad del trabajo a partir de la intervención directa en la gestión empresarial, existen algunas otras propuestas o tendencias que van dirigidas directamente a la intervención del aspecto social en la organización. Algunas de ellas son: a) empowerment, b) slow- slow, c) empleo digno y decente, d) resiliencia empresarial, entre otros.

Sostenibilidad Medio Ambiental: tendencias para el cuidado ambiental

Desde la OIT se ha venido promoviendo a su vez esta iniciativa conocida como "Programa de Empleos Verdes", que al igual que las otras vertientes de la empresa sostenible, promueven la "igualdad social, la inclusión, el bienestar humano, el desarrollo económico y la protección del medio ambiente" (OIT, 2013, p. 5). Esta propuesta no es excluyente con lo revisado anteriormente acerca del trabajo decente, puesto que estos empleos también favorecen las condiciones de trabajo, la protección y los derechos del trabajador. Este programa se originó en el año 2009 y uno de sus principales objetivos es la orientación hacia la formulación de políticas de empleo verde en todos los mercados existentes.

El empleo verde es, en sí mismo, un empleo decente, ya que conlleva una dinámica de cuidado y protección a las diferentes partes que intervienen dentro de un proceso productivo; haciendo a los agentes y/o empresas más respetuosos en su gestión, principalmente con el

medio ambiente (OIT, 2013). De esta manera, no solo las empresas del sector industrial o cuyo proceso productivo implica el uso de recursos naturales, produciendo a su vez residuos, están llamadas a implementar las herramientas sugeridas dentro del esquema del trabajo verde, sino toda iniciativa empresarial ya que estas a su vez tienen un impacto importante en el mismo.

En Colombia, país miembro del Sistema de las Naciones Unidas, a través del Departamento de Gestión Ambiental, ha postulado algunas disposiciones en el 2008 por medio del Decreto 1299, que pretenden promover la apropiación de la iniciativa de empleos verdes y, en resumen, hacia el vuelco de las empresas de todos los sectores, principalmente el industrial, hacia el compromiso y respeto por el medio ambiente. Algunas de estas disposiciones son: a) velar por el cumplimiento de la normatividad ambiental, b) promover prácticas de producción limpia, c) aumentar la eficiencia energética, d) proteger y conservar los ecosistemas, entre otras (Sánchez, 2013).

Otras iniciativas que se han venido implementado y desarrollando a nivel mundial respecto al tema de manejo de residuos y cuidado ambiental que se encuentran altamente posicionadas son: a) Ecoeficiencia, b) Logística Inversa, c) economía circular, d) Let's do it, entre otros.

Dado que lograr consolidar una gestión orientada a la sostenibilidad integral (es decir, contemplando aspectos económicos, sociales y medio ambientales) dentro de la organización, precisa conocer los mecanismos existentes para la generación de cambios y transformaciones al interior de la empresa, el siguiente apartado presenta la gestión del cambio como modelo de intervención organizacional, revisando para ello los diferentes componentes que intervienen dentro del proceso, algunas herramientas utilizadas para ello (tomando algunos casos de implementación de cambio en las MIPYMES) y el manejo de la resistencia al cambio como principal factor de fracaso de dichas iniciativas.

A manera de síntesis, la sostenibilidad empresarial es un concepto multidimensional que no solo pone en evidencia la necesidad de acciones encaminadas a la perdurabilidad de las organizaciones dentro de sus límites y/o fronteras de gestión interna, sino a la del sistema económico, social y medio ambiental del planeta. Para ello, se cuentan con unos objetivos de desarrollo sostenible que guían los proyectos y programas de responsabilidad social empresarial, con los cuales la empresa, como motor económico mundial, busca la transformación y mejoramiento de todo el sistema, generando así una urgencia por su

apropiación e implementación de alternativas de solución que permitan acercar a las empresas a una gestión acorde a las demandas actuales respecto a la responsabilidad del impacto en las diferentes esferas. Por lo anterior, las MIPYMES no solo tienen como reto la incursión y posicionamiento dentro de un contexto altamente competitivo, donde cada día es más complejo tanto la generación de valor como las necesidades de los consumidores y las formas de satisfacerlas, sino que a su vez deben adaptar su gestión al nuevo enfoque de sostenibilidad que les permita cumplir con la normatividad, su rol dentro de la sociedad y la economía, así como desarrollar una ventaja competitiva tanto a nivel social y medio ambiental favorable para el apalancamiento para su éxito.

Con el objetivo de lograr formular un programa que permita abarcar lo anteriormente mencionado, es preciso indagar sobre la gestión del cambio organizacional, vehículo para la transformación empresarial, e instrumento para la implementación de esta propuesta.

La gestión del cambio organizacional

Cuando se habla de dinamismo organizacional básicamente se hace alusión a lo que se conoce como cambio organizacional, ya que de manera permanente se enfatiza en el carácter dinámico de las empresas, donde cada día deben reinventarse con el fin de hacer sus metas más realistas, así como sus procesos más efectivos a través de implementación de la idea acerca de hacer las cosas diferente; lo cual es la base para la competitividad (Robbins, 1999).

Cuando hablamos de cambio organizacional precisamente se refiere a esas modificaciones y/o mejoras que se dan dentro de la gestión que permiten transformar la empresa, adaptándola al entorno. Existen diversas fuerzas que intervienen y determinan la necesidad de generar un cambio así como tipos de cambios que se pueden llevar a cabo al interior de la organización.



Figura 10. Fuerzas para el cambio (Robbins, 1999, p. 627)

Los cambios generados por estas fuerzas pueden ser de primer —proceso lineal y continuo— o de segundo orden — los cuales implica un proceso radical, discontinuo y multidimensional — y generalmente se realizan en cuatro escenarios (Robbins, 1999):

1. Cambio en la estructura: Modificar uno o todos los aspectos que comprenden la estructura o del diseño organizacional; es decir, en la manera en la que se dividen, agrupan y coordinan las tareas al interior de la organización.
2. Cambio en la tecnología: realizar ajuste a los procesos para mejorar los tiempos y movimientos, a través de la introducción de herramientas, métodos o equipos que promuevan la innovación, la reducción de costos y aumenten la competitividad.
3. Cambio en la ubicación física: Modificar la distribución, diseño y composición del espacio según las necesidades sociales y operativas de la organización.
4. Cambio en la gente: Cambiar actitudes o comportamientos a través del desarrollo organizacional que permitan mejorar las relaciones de trabajo, el desempeño y el clima organizacional.

Estructura, cultura y clima organizacional de la empresa familiar

La Estructura Organizacional se define como “... la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 230); o como “... el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad dentro del cual la organización realiza su trabajo” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 407)

La estructura organizacional hace alusión a la forma en la que se organizan las tareas dentro de una empresa. Esta define la división, agrupación y coordinación de las mismas con el fin de lograr el objetivo de empresa. Robbins (1999) presenta seis aspectos clave que permiten definir la estructura y el funcionamiento adecuado:

1. Especialización o división del trabajo: determinar diferentes puestos de trabajo para el logro de un objetivo de una manera eficaz, logrando una cadena productiva donde no solo un individuo trabaja en la realización de una actividad, sino que se encarga de un paso específico potencializando las destrezas tanto del personal calificado como del no

calificado; teniendo en cuenta que se debe conseguir equilibrio entre la especialización, las destrezas y la carga laboral.

2. Departamentalización: agrupación de funciones, producto, geografía o territorio, por cliente y/o por procesos, teniendo en cuenta el tamaño de la organización, del tamaño el portafolio de productos y servicios, y los mecanismo en los que la dirección quiere mantener para el control del trabajo.
3. Cadena de Mando: se define como “la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién” (Robbins, 1999, pg. 482). De esta manera, se tiene en cuenta tanto la autoridad y/o liderazgo formal de un cargo, así como la configuración de unidades de mando las cuales le dan continuidad a la cadena a través de líderes que tienen a su cargo un grupo específico de trabajadores, quiénes informan y reportan su producción. En la actualidad, el concepto de cadena de mando ha venido perdiendo un poco de relevancia ya que las empresas están buscando contar con una estructura más plana y menos jerárquica.
4. Tramo de Control: niveles con los que cuenta una empresa. De acuerdo con las últimas tendencias se habla de un tramo de control ideal cuando éste cuenta con alrededor de 12 trabajadores donde se puede mantener el control, la comunicación y la toma de decisiones dentro de parámetros de tiempo adecuados; sin mencionar el equilibrio en cuanto a costos que esto puede generar.
5. Formalización: el “grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados” (Robbins, 1999, pg. 487), determinando qué deben hacer, cuándo y cómo hacerlo, para así lograr una producción consistente y uniforme. Aquí existe una relación inversa entre la formalización y el aporte del empleado.

Por otro lado, dentro del establecimiento de la estructura, también se habla sobre el diseño organizacional. Este hace referencia a la forma en la que se determina gráficamente estas seis premisas dentro de la empresa. Según Robbins (1999), existen diversas formas de ilustrarlas: a) estructura simple, b) estructura matricial, c) estructura de equipo, d) estructura modular o virtual, y e) organización sin fronteras.

De esta manera, al hablar de estructura organizacional estamos a su vez hablando de aspectos como a) liderazgo, b) toma de decisiones, c) manejo de conflictos, d) comunicación, e) motivación, y f) control, entre otras (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2009); todas ellas a su vez variables inmersas dentro de los constructos de cultura y clima organizacional. A continuación se profundiza un poco acerca de la teoría y estudios realizados alrededor de estas variables.

En cuanto al liderazgo, Robbins define liderazgo como “la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas, y que se puede dar por asignación formal de un cargo o emerger dentro de un grupo de manera informal” (1999, p. 347), y afirma que existen, en esencia, tres tipos de líderes: a) Orientado al empleado, b) Orientado a la Producción y c) Orientado al Desarrollo (Robbins, 1999). Algunas de las teorías sobre el liderazgo, se encuentran de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 13 *Teorías sobre el liderazgo*

TEORÍA	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Teoría de las características	Robbins	Los atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permiten identificar a un líder, o incrementan la probabilidad de triunfar pero no lo garantiza. Algunas de estas son: a) ambición, b) energía, c) deseo de dirigir, d) honestidad, e) integridad, f) seguridad en sí mismo, y e) inteligencia.
Teorías de la conducta	Universidad de Ohio	Habla sobre comportamientos específicos y diferenciales que pueden ser enseñadas o entrenadas, teniendo en cuenta el papel de cada participante, y la Consideración o medida en que los participantes se relacionan entre sí
	Universidad de Michigan	Propone que los líderes se pueden clasificar entre aquellos orientados al empleado o a la producción.
	Matriz Gerencial	Cuadratura con 81 tipos de liderazgo que transcurren entre el orientado al empleado y el orientado a la producción en mayor o menor medida.
	Estudios Escandinavos	Además de la orientación humana y la orientación productiva, incluyen el líder orientado al desarrollo quien se concentra en la innovación y el cambio.

Continúa...

TEORÍA	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Teorías de las contingencias	Modelo de Fiedler	Estudia la influencia situacional en la efectividad del liderazgo planteando que esta puede lograrse bien sea adaptando el líder a la situación o viceversa.
	Teoría de los recursos cognitivos	Afirma que el líder obtiene un desempeño eficaz a partir de sus capacidades cognoscitivas y de comportamiento directivo.
	Teoría situacional del Hersey y Blanchard	Se enfoca en la disponibilidad de seguidores y que estos acepten o rechacen a su líder. Para ello proponen cuatro comportamientos específicos del líder: a) comunicar, b) vender, c) participar y d) delegar; que a su vez dependen de la capacidad y disposición de los seguidores.
	Teoría del intercambio líder-miembro	Se afirma que los líderes crean relaciones diferentes con los miembros del grupo asignándoles categorías implícitas a través de criterios subjetivos.
	Teoría del Camino a la meta	El rol del líder es el de orientar hacia el cumplimiento de una meta, convirtiéndose en agentes de dirección y apoyo, y cumpliendo una función motivacional. Para ello debe mostrar todos o uno de los comportamientos del liderazgo: líder directivo, líder que apoya, líder participativo y/o líder orientado al resultado, teniendo en cuenta a su vez factores situacionales.
	Modelo de participación del líder	Determina que el líder puede ajustar su estilo, entre un rango que va de lo autocrático a lo participativo, según sea o lo requerida cada situación, teniendo en cuenta para ello el proceso de toma de decisión.
	Teoría de la atribución del liderazgo	Afirma que el liderazgo es una atribución que las personas hacen a otros individuos con base en algunas características que son consideradas como genéricas en los líderes, tales como: inteligencia, audacia y determinación.

Nota: Tomado de Robbins (1999)

Existen otros estudios adicionales que complementan el recorrido de la revisión que se ha hecho sobre el liderazgo a través de los años que abarcan temas que están más asociados a las tendencias actuales, tales como los líderes transaccionales, líderes transformacionales y líderes visionarios. El primero hace referencia a aquellos individuos que guían o motivan hacia el cumplimiento de metas brindando la estructura que permita cumplir con los requerimientos de la tarea, el segundo, a aquellos individuos que son más carismáticos y que tienen su enfoque

en tener en consideración los aspectos relacionales de la gestión y estimulación del grupo, y el tercero es aquel que tiene “la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transpone las fronteras del presente y lo mejora” (Robbins, 1999, pg. 375).

En resumen, el liderazgo puede entenderse como la sumatoria de unas características que han sido con el tiempo atribuidas a aquellas personas que han logrado con éxito ser eficaces en la orientación y direccionamiento de grupos hacia el cumplimiento de objetivos.

Como segunda variable, la toma de decisiones, Hitt, Black y Porter (2006, p. 301), la definen como un “proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad”. Según Griffin y Moorhead (2010), existen diferentes tipos de decisiones que se toman en un entorno empresarial: a) la decisiones programadas que son aquellas que suceden con una periodicidad particular, permitiendo contar con información previa y que por tanto permiten generar reglas de decisión para tomar el mejor curso de acción; y b) las decisiones no programadas que van orientadas a solucionar problemas ya que “el tema es único y se debe desarrollar y evaluar las alternativas con la ayuda de una decisión programada o regla de decisión” (p. 194)

Pese a que existen estos dos tipos de decisiones donde el rasgo más distintivo entre ellas es el nivel de estructuración de la decisión, ambas precisan de un insumo fundamental: información. En este caso, los autores mencionan tres condiciones de información que deben ser tenidas en cuenta y evaluadas a la hora de un proceso de toma de decisión:

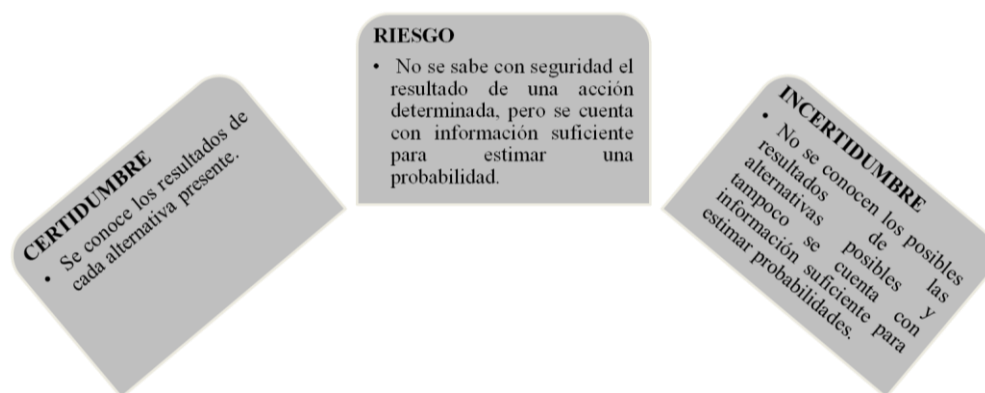


Figura 11. Condiciones de información para el proceso de toma de decisiones.

El estudio de la teoría de la decisión visto desde la racionalidad plantea que para tomar mejores decisiones "se debe contar con información adecuada que respalde la elección, así como de lograr la menor incertidumbre durante todo el proceso, incluyendo las consecuencias de la decisión misma" (Arredondo-Trapero y Vásquez-Parra, 2013).

El modelo de análisis RTDG busca enfocarse en el individuo y sus decisiones, y no en la organización como una totalidad de decisiones, para después vincular los deseos, creencias y preferencias individuales con las necesidades y objetivos de la empresa, teniendo en cuenta para ello elementos emocionales, intelectuales, culturales o psicológicos que intervienen en la toma de decisiones gerenciales (Arredondo-Trapero y Vásquez-Parra, 2013). De esta manera, la teoría de la decisión ha contado con diversos enfoques que han hecho énfasis en el interés fundamental que cobija un proceso de toma de decisión donde la motivación de quien tiene el poder decisor se convierte en el elemento central que permite alcanzar o no la efectividad de las mismas tanto para el individuo como para la organización.

A manera de síntesis, los autores presentan tanto los elementos como las etapas del proceso de decisión de tal manera que se identifican los momentos en los que cada uno de los aspectos propuestos confluyen para la formulación y elección de decisiones racionales, útiles, integrales y adecuadas. La figura 12 presenta dicho esquema:

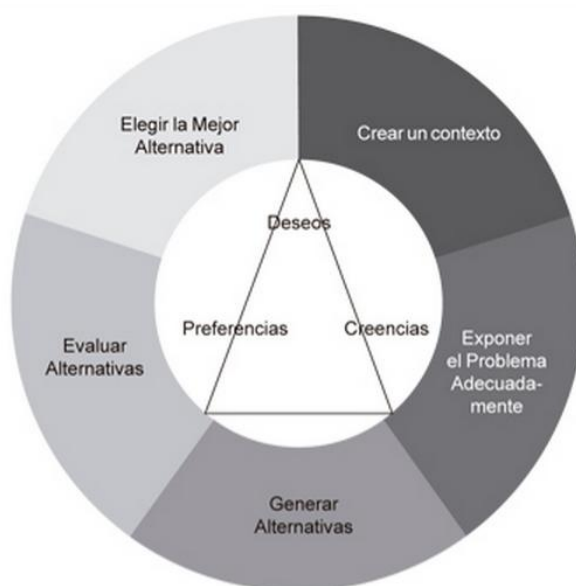


Figura 12. Modelo de análisis racional de toma de decisiones gerenciales (RTDG). Tomado de Arredondo-Trapero y Vásquez-Parra (2013)

Pese a contar con un proceso adecuado y racional para la toma de decisiones, no se está exento de la presentación de conflicto. De hecho, como ya se mencionaba, los conflictos en ocasiones son la fuente que origina la necesidad de una decisión.

Cuando se habla de conflicto se habla de las formas de relacionamiento que se da entre los individuos, independientemente del contexto. Por lo tanto, una variable moderadora del conflicto es la interacción: cuanta mayor interacción haya mayores son las probabilidades de que se genere o presente un conflicto. Existe algunos elementos que permiten identificar la existencia de un conflicto. Según Ruiz-Restrepo (s.f., p.7), estos son: a) hay dificultad para comenzar o terminar un proyecto, b) imposibilidad de realizar las transiciones mayores, c) fatiga laboral y clima laboral deteriorado, d) agresividad y errores de comunicación, e) inhabilidad para percibir o reaccionar ante amenazas externas o del entorno, y f) competencia interna y deslealtad entre los miembros del equipo de trabajo.

Los anteriores no solo pueden ser entendidos como "síntomas" del conflicto, sino también como consecuencia del mismo. Esto es entendible si tenemos presente a su vez tres de las más importantes características que presenta el conflicto: a) vinculación, b) co-construcción y c) interacción (Ruiz-Restrepo, s.f.).

La primera característica, la vinculación, hace alusión a que frente a la presencia o percepción de un conflicto, las partes involucradas modifican su conducta generando un bloqueo en la comunicación y un sesgo en la percepción. La segunda característica, la co-construcción, nos habla sobre el nivel de participación que tienen las partes involucradas dentro de la generación, manejo y reducción o amplificación del conflicto. Es a partir de las motivaciones, intereses y necesidades personales que se genera un ajuste conductual que puede o no favorecer la resolución del conflicto. Finalmente, la tercera característica, la interacción, relacionada con las dos anteriores, menciona que bajo esos cambios de comportamiento se genera una orientación en las decisiones en la actuación que buscan favorecer al individuo, logrando en muchas ocasiones obstaculizar el accionar de la contraparte, y generando una polarización colectiva frente a la situación: quienes rodean al conflicto se vinculan y toman rol de aliado o contrincante (Ruiz-Restrepo, s.f.). De esta manera, una de los grandes retos a la hora de manejar los conflictos está en lograr alinear las

percepciones que existen sobre el mismo y buscar un proceso de negociación y acuerdo, lejos de la personificación o el involucramiento emocional que éste puede conllevar.

En la empresa familiar no es difícil detectar que una de las principales fuentes de conflicto es la familia, puesto que interactúan y se plantean dos relaciones simultáneas: a) relación emocional de la familia y b) relación racional de la empresa; cada uno con sus propias necesidades e intereses. El autor afirma que "el deterioro de las relaciones afectivo emocionales familiares conducen a la inflexibilidad en el manejo de la empresa, a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones" (Ruiz-Restrepo, s.f, p. 18). La figura 13, presenta la tipología de conflictos existentes en la empresa familiar propuesta por el autor:

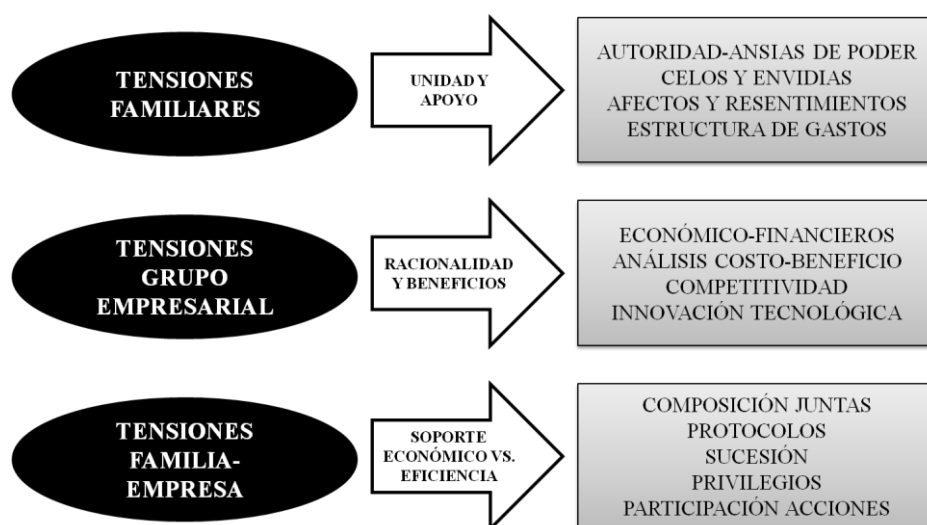


Figura 13. Tipología de los conflictos en la empresa familiar. Tomado de Ruiz-Restrepo (sf)

Respecto a este panorama, no es difícil comprender por qué consecuencias como a) alta resistencia al cambio, b) poca equidad distributiva y procedimental, c) alta desmotivación en el personal externo, y d) comunicación deficiente, se presenta con mayor prevalencia en aquellas organizaciones que no han logrado configurar y formalizar estrategias para el manejo del conflicto familiar, tales como: a) negociación, b) mediación, c) vinculación externa o arbitramiento, y d) gobierno corporativo (Ruiz-Restrepo, s.f.)

De allí que la comunicación organizacional se defina desde tres perspectivas (Andrade, 2005): a) como proceso social para la interacción, b) como una disciplina: área de

conocimiento que estudia la forma en la que se da la comunicación en una organización y c) como conjunto de técnicas y actividades: la forma en la que se diseñan estrategias para facilitar y agilizar la transmisión de información en una empresa a nivel interno y/o externo.

En el análisis que se realiza de la comunicación interna se tienen en cuenta varios aspectos, empezando por el propósito que se ha descrito o asignado a la comunicación en el contexto organizacional. Según Griffin y Moorhead (2010), la comunicación organizacional tiene tres propósitos fundamentales:

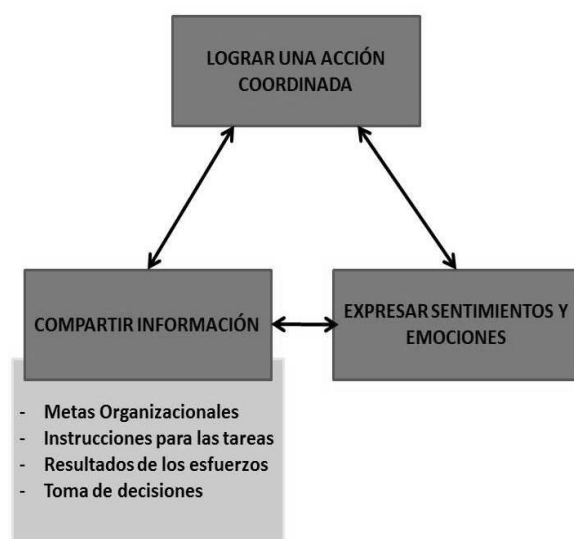


Figura 14. Propósitos de la Comunicación Organizacional (Griffin y Moorhead, 2010, p. 279)

Algunas de las barreras más importantes para la comunicación organizacional son:

1. Filtración: “Manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor” (Robbins, 1999, pg. 323)
2. Percepción Selectiva: Cuando los receptores perciben la información conforme sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales; dejando de lado otros aspectos importantes incluidos en el mensaje.
3. Defensa: cuando las personas interpretan el mensaje del emisor como una amenaza, lo cual distorsiona completamente la interpretación del mensaje, su intención y significado real.

4. Lenguaje: Cuando no existe un lenguaje compartido y por tanto las palabras usadas tienen el potencial de tener diferentes significados para el emisor y el receptor.

Todo ello se ve reflejado y tiene un impacto importante en la motivación dentro del contexto empresarial. Ésta última es definida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999, pg. 168).

La motivación ha sido desde los años 50 uno de los temas más estudiados dentro del comportamiento organizacional. A partir de allí han surgido algunas teorías que han buscado resolver las inquietudes respecto a su funcionamiento y el cómo debe ser manejada para el mejoramiento de ésta en el trabajo. Algunas de estas propuestas se describen de manera breve a continuación:

Tabla 14 *Teorías de la motivación*

TEORÍA	DESCRIPCIÓN
Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)	Existe una jerarquía de cinco necesidades (fisiológica, seguridad, social, estima y autorrealización) y en la medida en que se va satisfaciendo cada una de ellas, la siguiente cobra mayor valor, haciendo que la anterior no sea agente de motivación.
Teorías X y Y (Douglas McGregor)	Existen dos posturas en los seres humanos: a) Teoría X (Es la postura negativa donde se tiene el supuesto que a los empleados no les gusta trabajar, les molesta la responsabilidad y deben ser obligados a hacer sus tareas), y b) Teoría Y (es la postura positiva donde se tiene el supuesto que a los empleados les gusta trabajar, buscan responsabilidad, y se auto-gestionan).
Teoría de la motivación- higiene (Frederick Herzberg)	Existen factores que contribuyen a la satisfacción (motivadores- intrínsecos) y a la insatisfacción (higiénicos- extrínsecos) en el trabajo. La motivación entonces es lograda a partir del incremento de los factores intrínsecos aumentando así su satisfacción.
Teoría ERG (Clayton Alderfer)	Existen tres grupos de necesidades: a) Existencia, b) Relación, y c) Crecimiento. La diferencia fundamental con el esquema de Maslow es que las categorías pueden funcionar de manera simultánea y se puede presentar una frustración-regresión que ocurre cuando se incrementa la necesidad de satisfacer una necesidad de bajo nivel por reprimir una necesidad de alto nivel.

TEORÍA	DESCRIPCIÓN
Teoría de las necesidades de McClelland	Se enfoca en tres necesidades o fuerzas impulsoras para el éxito individual: a) De logro (impulso de sobresalir, logro en relación con un grupo de estándares), b) De Poder (deseo de ser influyente en los demás), y c) De Afiliación (deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas).
Teoría de la evaluación cognitiva	Se afirma que la variable fundamental que interviene dentro de la motivación desde esta teoría es el interés por la tarea, ya que este es el que determina la necesidad o no de un factor externo para el incremento en la motivación.
Teoría del establecimiento de metas (Gene Broadwater)	Estudia el efecto de la meta, el reto y la retroalimentación en el desempeño. Plantea que la especificación de éstas aumentan la motivación ya que llevan a la persona a querer lograr lo propuesto, y le permite identificar y aceptar el nivel de esfuerzo que requerirá llevarlo a cabo.
Teoría del reforzamiento	Habla sobre el efecto de la conducta en la motivación. Plantea que la conducta se da en función de sus consecuencias de la misma y la respuesta conductual determina que ésta se repita o no.
Teoría de la Equidad	Estudia el impacto que tiene la comparación de las aportaciones que recibe por un trabajo y la percepción de igualdad o desigualdad en las mismas, y cómo esta percepción tiene un efecto importante en la motivación.
Teoría de las expectativas (Víctor Vroom)	Plantea que la fuerza de un comportamiento está mediado por la fuerza de la expectativa hacia la tarea y el atractivo del resultado para el individuo. se enfoca principalmente en tres relaciones: a) Esfuerzo-Desempeño, b) Desempeño-Recompensa, y c) Recompensa-Metas Personales.

Nota: Tomado de Robbins (1999)

De manera general, todas las posturas anteriormente planteadas nos remiten al proceso de motivación donde la premisa básica es la satisfacción de una necesidad, identificando que ésta puede ser afectada por factores intrínsecos, extrínsecos y/o por componentes tanto cognitivos como conductuales y emocionales del individuo; dando como resultado una cultura y un clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio.

Referente a la cultura empresarial u organizacional, ésta puede entenderse como unos estándares de comportamiento aceptable que la empresa determina para el grupo de empleados que participan en ella. Robbins afirma: “si bien muchas organizaciones tienen subculturas —a

menudo creadas alrededor de grupos de trabajo— con estándares adicionales o modificados, aún tienen una cultura dominante que transmite a todos los empleados aquellos valores que la organización valora más” (1999, pg. 250). Por lo anterior, la cultura organizacional se considera una condición externa que se impone sobre el grupo de empleados por parte de la organización. Es así que la Cultura Organizacional se define como la instauración de un sistema de significados compartidos.

Robbins menciona siete aspectos que son considerados como características primarias de una cultura organizacional: a) Innovación y toma de riesgos, b) atención al detalle, c) orientación a los resultados, d) orientación hacia las personas, e) orientación al equipo, f) energía, y g) estabilidad (1999, pg. 596).

Tabla 15 *Ventajas y desventajas de la cultura organizacional*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de fronteras entre la empresa y otras • transmitir un sentido de identidad a los miembros • facilitar la generación de un compromiso con la empresa • incrementar la sostenibilidad del sistema social de la organización • funcionar como un mecanismo de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para llevar a cabo cambios al interior de la organización • Poca diversidad en la planta de empleados • Dificultad para llevar a cabo fusiones o adquisiciones que permitan el crecimiento de la empresa

Nota: Tomado de Robbins (1999)

El origen de toda cultura organizacional se encuentra en los fundadores de la empresa quienes son los que tienen la visión sobre hacia dónde y cómo quieren que sea el funcionamiento de la misma, y se afirma que el mecanismo de mantenimiento de la cultura se basa en la permanente socialización (Figura 15), tanto desde la alta gerencia, a través de sus actitudes y comportamientos, como a través de los procesos de adaptación del empleado (Robbins, 1999)

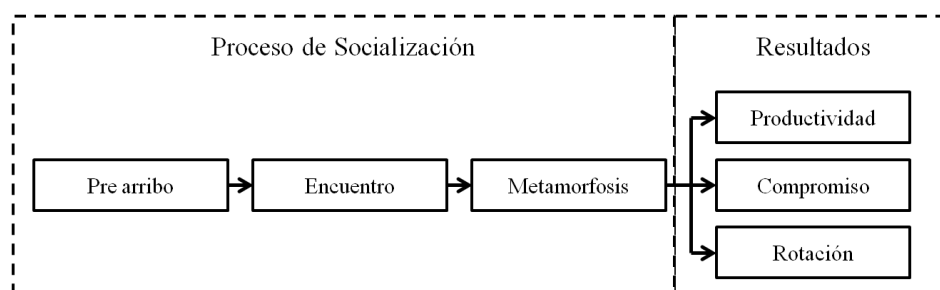


Figura 15. Modelo de Socialización de la Cultura Organizacional (Robbins, 1999, pg. 608)

Como se ve en la anterior figura, el proceso de socialización cuenta con tres etapas de adaptación a la cultura organizacional: a) antes de la vinculación de la persona a la empresa, b) encuentro entre la cultura de la empresa y los supuestos del trabajador, y c) transición total de los supuestos a través de la aceptación y apropiación de las normas, permitiéndole sentirse a gusto con la empresa, su puesto y el equipo de trabajo.

La Auditoría de la Cultura Empresarial tiene como propósito hacer una evaluación y descripción sobre: a) rasgos culturales, b) tipo de cultura empresarial y b) estadio de evolución de la cultura organizacional, identificando así lo que la distingue al compararla con otras empresas y las características que son o no aceptables dentro del contexto organizacional (Thévenet, 1992)

Schein (1985; citado por Hernández-Calzada, Mendoza-Moheno y González-Fernández, 2007) propone un método que busca resaltar los principales rasgos de la cultura organizacional con el fin de lograr que la empresa sea consciente de su funcionamiento y pueda evolucionar. Para ello, se identifican tres niveles para su estudio (Figura 16):



Figura 16. Niveles de la Cultura Organizacional de Schein (1985; citado por Hernández-Calzada, Mendoza-Moheno y González-Fernández, 2007)

Se plantea que para lograr un profundo conocimiento de la cultura organizacional es importante contemplar tanto los aspectos observables y no observables que la configuran; y por tanto la recolección de información, que puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo, debe integrarlos.

En cuanto a la tipología de la cultura empresarial, existen diversas propuestas, sin embargo teniendo en cuenta el texto guía de esta revisión “Auditoría de la Cultura Empresarial” de Thévenet (1992), se tienen en cuenta dos de ellas:

1. Blake y Mouton: Es un modelo binario que propone que existen dos tipos de empresas que son mutuamente excluyentes: a) la orientada a la producción, y b) la orientada a las personas.
2. Charles Handy: Éste propone cuatro tipos de cultura en relación con los dioses griegos:
 - a) ZEUS o Cultura de Club: funciona como una telaraña alrededor de una cabeza visible. Es común en empresas que están empezando o empresas familiares;
 - b) APOLO o la Cultura del Rol: funciona con base a un sistema de reglas, procedimientos y estructuras que dan orden y garantizan la eficacia. Se conoce también como burocracia donde se espera que cada miembro organice su propia gestión;
 - c) ATENEA o Cultura de Proyecto: funciona como una cultura transitoria que se focaliza en resolver problemas. Por tanto ésta se moviliza cuando surgen necesidades operacionales, lo que a su vez exige que los miembros de la empresa cuenten con una alta especialización y conocimiento de la misma; y
 - d) DIONISIO o Cultura Existencial: funcionan varias culturas ya que los miembros no están subordinados a la empresa sino al contrario. Por tanto la organización sirve a sus empleados para el cumplimiento de sus objetivos personales, convirtiéndose el talento humano en el principal activo para la empresa.

Respecto al Estadio de evolución de la Cultura Organizacional, Thévenet presenta dos formas de evaluación. La primera, propuesta por Schein y Dyer, enfatiza en la evolución teniendo como variable central el tiempo; mientras que la segunda, propuesta por Hirschmann, tiene como variables centrales: a) resultados económicos y b) el grado de implicación con sus

miembros (Thévenet, 1992). La propuesta diseñada por Shein y Dyer se constituye de tres momentos claves en la evolución de la cultura organizacional:

Tabla 16 *Evolución de la cultura organizacional según Shein y Dyer*

ETAPA		
NACIMIENTO	EN MEDIO DEL VADO	MADUREZ
La cultura es un factor determinante para la consolidación de la empresa. Se da prioridad a las preferencias de la familia que buscan facilitar las condiciones para la adaptación y el crecimiento.	Expansión comercial, geográfica y estructural. Las nuevas condiciones requieren el crecimiento del equipo, una mayor capacidad de generar confianza y de lograr acuerdos y compromisos mayores.	Es el mayor nivel de estabilidad e incluso de inercia, donde aparece diferencia en los patrones de comportamiento entre los diferentes niveles de la organización; y esta se encuentra totalmente integrada al mercado contando con una importante presencia en el mismo.

Por otro lado, la propuesta diseñada por Hirschmann presenta una tabla de referencia donde las dos variables (los resultados económicos y el grado de implicación de los miembros) se evalúan como fuertes o débiles, dando como resultado un panorama de cuatro ejes donde la empresa se debe situar en uno de ellos:

Tabla 17 *Estadios de Evolución de la Empresa según Hirschmann*

		IMPLICACIÓN DE LOS MIEMBROS	
		DÉBILES	FUERTES
RESULTADOS ECONÓMICOS	FUERTES	Burocracia (Empresas que siguen la rutina que les ha dado sostenibilidad. Son cerradas, evitan conflictos y permanecen aisladas de la evolución interna y externa)	Empresa (Empresas altamente estructuradas, con normas y valores sólidos, que cuentan con nuevos miembros que no participaron en el proceso de creación)
	DÉBILES	¿? (No cuentan con una base de sostenibilidad. No son consideradas empresas)	Equipo (Empresas nuevas, con nueva orientación estratégica o nueva dirección)

Nota. Tomado de Thévenet (1992, p. 149)

Por último, el clima empresarial tiene como objetivo fundamental mantener el desempeño y satisfacción en el trabajo, logrando aumentar el compromiso a través de la regulación de las tensiones negativas experimentadas y percibidas por los colaboradores causadas por diversas fuentes y generando una gran variedad de síntomas. Robbins (1999) define que el clima organizacional se compone principalmente de tres variables:

1. Compromiso con el trabajo: Este pretende medir el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y cómo su desempeño es un índice de valoración personal.
2. Compromiso Organizacional: Estado en el cual el empleado se identifica con la organización, sus metas y su servicio.
3. Satisfacción en el trabajo: "... se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo" (Robbins, 199, pg. 142). Factores como: a) naturaleza del trabajo, b) la supervisión, c) el salario, d) las oportunidades de ascenso, y e) las relaciones interpersonales, intervienen de manera importante en la satisfacción laboral.

Una de las principales fuentes de insatisfacción es la percepción de tensión dentro del ambiente laboral. Ésta se define como "una condición dinámica en la cual un individuo se enfrenta con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto" (Robbins, 1999, pg. 653). Como su definición nos plantea, la tensión no es negativa por sí misma, puesto que puede presentarse durante la aparición de una oportunidad. Sin embargo, el panorama es muy diferente cuando ésta se origina a partir de una restricción o por una demanda que produce la pérdida de algo que se desea.

La Figura 17 muestra el modelo de tensión presentado por Robbins en su texto "Comportamiento Organizacional", el cual permite identificar tanto las fuentes potenciales de tensión así como las posibles consecuencias de ésta.

Es importante mencionar que la tensión experimentada está altamente relacionada con las diferencias individuales que determinan una interpretación subjetiva acerca de los diferentes factores teniendo en cuenta la experiencia del individuo en el trabajo, el apoyo social y el tipo de locus de control, el cual es un atributo de personalidad en el que se le acredita el control del

destino al dominio propio —locus de control interno— o al entorno —locus de control externo (Robbins, 1999).

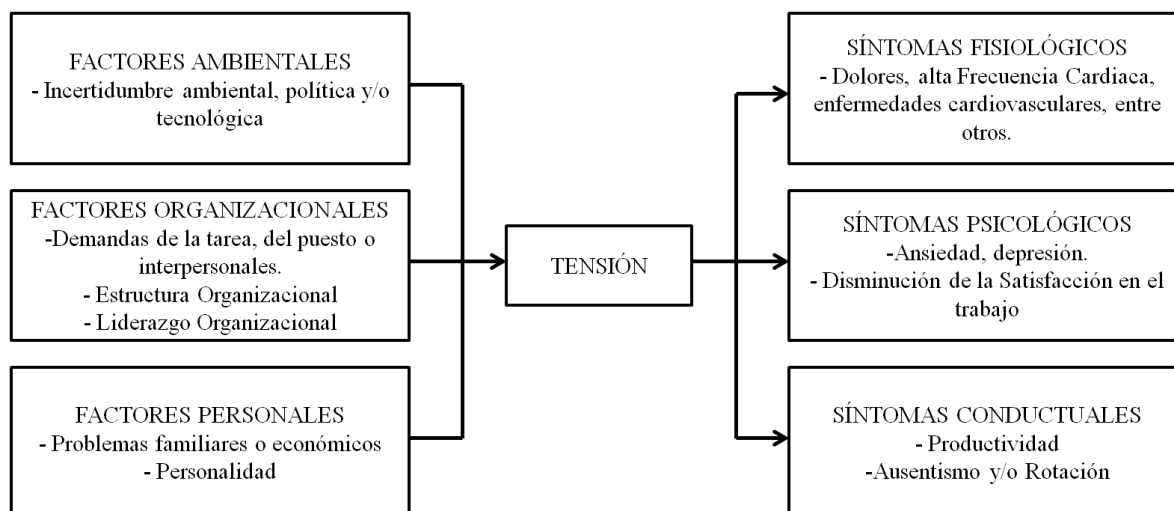


Figura 17. Modelo de la Tensión (Robbins, 1999, p. 655)

El autor también menciona algunas de las formas en las que los empleados expresan la insatisfacción (Robbins, 1999): a) Salida (abandono o renuncia), b) Expresión (plantea sugerencias, discusión de problemas o ejercer actividad sindical), c) Lealtad (esperar a que mejoren las cosas defendiendo la organización), y d) Negligencia (Esperar a que empeore, incluyendo ausentismo crónico, impuntualidad, esfuerzo reducido y mayores errores).

Con el fin de reducir la insatisfacción laboral y sus posibles consecuencias, existen algunas estrategias a nivel organizacional, tales como: a) mejorar la selección del personal, b) mejorar la colocación y/o capacitación al puesto, c) establecer metas realistas, d) rediseñar los puestos de trabajo, e) incrementar la participación de los empleados, f) mejorar la comunicación organizacional, y g) diseñar programas de bienestar corporativo (Robbins, 1999).

El desarrollo de un diagnóstico de clima organizacional puede entonces convertirse en la primera herramienta para identificar aquellas fuentes de tensión que pueden estar teniendo un impacto importante en el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Según Méndez (2006; citado por García-Solarte, 2009), el diagnóstico del clima organizacional se orienta hacia la

identificación y análisis de las percepciones y actitudes de los diferentes miembros de una organización hacia aspectos internos de la misma que afectan el comportamiento y la motivación hacia el trabajo.

Según Brunet (1987; citado por García-Solarte, 2009), existen unas dimensiones que se han destacado por concentrar la mayor atención a la hora de querer realizar mediciones de clima organizacional. Estas son: a) nivel de autonomía individual, b) grado de estructura y obligaciones asignadas, c) tipos de recompensas o remuneración, y d) nivel de consideración y apoyo que reciben (García-Solarte, 2009). Es preciso aclarar que las dimensiones que se miden deben ser relevantes para la organización y por ello, cuando se diseña un cuestionario a medida, el investigador debe ser muy cuidadoso a la hora de elegir tanto las dimensiones como las escalas a utilizar.

En síntesis, el proceso de realizar un diagnóstico del clima organizacional pretender no solo conocer las fuentes de tensión que afectan el comportamiento organizacional, sino que busca que a partir de este se desarrollen planes de mejoramiento orientados a elevar los niveles de motivación y desempeño. Por ello la autora, dentro de su reflexión final afirma que:

“... la medición del clima organizacional puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y [éste] permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas (García-Solarte, 2009, pp. 58-59)”

Modelos y tendencias actuales de gestión del cambio organizacional

El Desarrollo Organizacional se define como “el conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado” (Robbins, 1999, p. 642). Por tanto, este se enfoca en el crecimiento tanto humano como organizacional, donde se destacan como valores centrales del proceso: a) respeto por la gente, b) confianza y apoyo mutuo, c) igualdad de

poder, d) confrontación del conflicto, y e) participación. Algunas de las intervenciones que se realizan para llevar a cabo el cambio y desarrollo organizacional son (Robbins, 1999):

1. Entrenamiento en sensibilización: lograr el cambio conductual a partir del entrenamiento y la interacción estructurada en programas para ello.
2. Retroalimentación de encuestas: realizar un proceso de evaluación que no solo permita identificar las percepciones y problemáticas de la organización, así como las soluciones a las mismas.
3. Consultoría del proceso: la solicitud y participación de un tercero en la identificación de los aspectos a mejorar al interior de la organización; así como la orientación al proceso.
4. Integración de equipos: fomentar la confianza y apertura a través de espacios de interacción entre miembros de los o del equipo de trabajo.
5. Desarrollo inter-grupal: enfatiza en mejorar la interacción y percepciones entre los diferentes grupos que conforman una organización a través del cambio de actitudes, estereotipos y comportamientos negativos que producen conflictos.

Algunos enfoques que han sido desarrollados para la administración del cambio organizacional, los cuales presentan propuestas de manejo del proceso de cambio y la consecuente resistencia, son (Robbins, 1999):

1. Modelo de los tres pasos de Lewin: Se plantea que para que un cambio organizacional sea exitoso se deben seguir tres pasos básicos: a) Descongelar, b) Movimiento y c) Re-congelar. El primero nos habla sobre superar la estabilidad existente. Eso se puede realizar de tres maneras: se pueden focalizar en incrementar la fuerza impulsora del cambio proponiendo un aumento a los refuerzos positivos, se puede focalizar en la fuerza restrictiva con alguna de las estrategias planteadas anteriormente, o las dos. El segundo paso hace referencia al movimiento que existe entre el momento actual y el cambio organizacional, donde el tiempo es una variable importante dentro de este paso. Finalmente, el tercer momento, re-congelar, nos habla sobre el momento en que ya se ha logrado llevar a cabo el cambio organizacional y por tanto se requiere volver a la estabilidad pero ahora con los cambios realizados. La importancia fundamental del

último paso está vinculada con la perdurabilidad de las acciones, ya que si no se logra la consolidación de la nueva organización y el equilibrio entre las dos fuerzas, este cambio está destinado a durar por un periodo corto de tiempo (Robbins, 1999).

2. Modelo de la investigación de la acción: este nos habla sobre un proceso sistemático de recolección de información para la selección posterior de una acción de cambio, constituido por cinco pasos de desarrollo: a) diagnóstico, b) análisis, c) retroalimentación, d) acción, y e) evaluación. Lo valioso de este modelo es la aplicación del método científico en la toma de decisiones de la organización y la participación del personal dentro de la retroalimentación, la formulación y selección del curso de acción que se debe realizar en la empresa para efectuar el cambio no solo deseado sino relevante (Robbins, 1999).

Según Ruiz-Mercader, Ruiz-Santos, Martínez -León y Peláez-Ibarrondo (1999), "para que el cambio organizacional tenga éxito, la Dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio" (p.6). Los autores definen los factores de cambio como aquellos que son susceptibles a presentar necesidades de cambio durante la gestión organizacional (tales como factores tecnológicos, culturales, estructurales y de personal). Las fases de cambio, por su parte, se refiere al proceso sistemático que se lleva a cabo para poder llevar a cabo el cambio. Los autores presentan al respecto una estructura de cinco pasos: a) identificación de necesidades, b) diagnóstico de la situación inicial, c) planificación de acciones a emprender, d) implantar el cambio y e) controlar y evaluar su evolución. Y, finalmente, los elementos para la gestión del cambio se clasifican entre tangibles e intangibles y hace referencia a las partes involucradas en todo el proceso:

Tabla 18 *Elementos para la gestión del cambio*

TANGIBLES	INTANGIBLES
Objetivos	Equipos de trabajo
Indicadores	Sistemas de comunicación
Aprendizaje	Cultura organizacional
Reconocimientos	Liderazgo
Recompensas	

Nota: Tomado de Ruiz-Mercader, Ruiz-Santos, Martínez -León y Peláez-Ibarrondo (1999)

En la investigación "Modelo para la gestión del cambio en las PYMES" desarrollado en España (Universidad de Murcia), los autores recogen los anteriores aspectos asociados directamente a las pequeñas y medianas empresas.

En este documento se afirma que el factor en el que se detectan mayores necesidades de cambio es en el tecnológico el cual viene acompañado con una necesidad de formación que requiere en su esencia un cambio estructural importante (Ruiz-Mercader, Ruiz-Santos, Martínez -León y Peláez-Ibarrondo, 1999).

Por otra parte, asociado con las fases, se afirma que una de las grandes dificultades existentes en la gestión del cambio dentro de las PYMES se encuentra en el manejo de las fases para el mismo: "para llevar a cabo un cambio en una PYME es necesario seguir todas las fases incluidas en el modelo general, sin embargo, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean" (Ruiz-Mercader, Ruiz-Santos, Martínez -León y Peláez-Ibarrondo, 1999, p.8).

De esta manera, los autores proponen un modelo de cambio para las PYMES en el que teniendo en cuenta las fases genéricas por las que debe pasar todo proceso de cambio, se hacen unas sugerencias respecto al manejo o enfoque que se debe tener en cuenta para evitar los errores que comúnmente se presentan en este tipo de organizaciones y así poder garantizar un proceso exitoso. A continuación se enumeran brevemente los aspectos que los autores han destacado y elaborado (Ruiz-Mercader, Ruiz-Santos, Martínez -León y Peláez-Ibarrondo, 1999):

1. Factores del cambio: En estas organizaciones es preciso efectuar cambios que permeen todos los factores. El factor tecnológico permitiendo así mantener o incrementar la competitividad, el factor estructural para poder contar con la nueva distribución de tareas y responsabilidades que exige el cambio, el factor de personal ya que se debe proveer formación y capacitación para la implementación del cambio, y el factor cultural que permita apropiarse las nuevas formas y normas aportadas por el cambio deseado.

2. Fases del cambio: Es necesario que exista una correcta identificación de las necesidades donde se participe y comunique a todos los miembros de la organización el por qué de la propuesta de cambio. Ésta a su vez debe ser totalmente documentada al igual que sus resultados con el fin de contar con una guía escrita sobre el plan a desarrollar y su avance. Y como aspecto crítico se identifica el manejo de tiempo, para lo cual se sugiere que se efectúen los cambios de los diferentes factores de manera simultánea procurando no aplazar los periodos definidos para dicho objetivo.
3. Elementos intangibles para la gestión del cambio: se sugiere la creación de un equipo de trabajo que cuente con un líder o gestor de cambio que se encuentre dentro de los mandos medios que facilite la comunicación con los diferentes niveles de la organización y se encuentre altamente motivado así como que cuente con la formación adecuada para poder llevar a cabo las tareas a realizar (se precisa que el involucramiento y compromiso de la Dirección dentro del proceso es imprescindible). En cuanto a la comunicación se sugiere el aprovechamiento de todos los canales de comunicación así como la consistencia de los mensajes los cuales no solo deben informar sobre el cambio, sino explicar y motivar su implementación; y por ende, promover la participación logrando construir una comunicación bidireccional durante y posterior al cambio. Respecto a la cultura, es necesario conocer a cabalidad el tipo de cultura de la organización para así prever la respuesta de los miembros ante la propuesta de un cambio (este aspecto es muy importante porque permite identificar las vías de comunicación y el manejo del proceso para sí reducir la resistencia y aumentar la probabilidad de éxito).
4. Elementos tangibles para la gestión del cambio: definir claramente los objetivos y que sean de conocimiento general, así como los mecanismos para medir el desempeño y evolución (se sugiere que cada miembro participe en la definición del indicador que lo estará monitoreando), fomentar la participación, la innovación, la retroalimentación y la transferencia de información y conocimientos, y contar con prácticas claras y concretas para el reconocimiento y la recompensa teniendo claridad sobre lo que se espera de cada miembro permitiendo así el control y la responsabilidad sobre el qué hacer del equipo y del proceso de cambio como tal.

Resistencia al cambio y otros factores de riesgo para el cambio organizacional

Llevar a cabo el cambio organizacional no es un asunto sencillo. Uno de los énfasis del Comportamiento Organizacional está dirigido a comprender y manejar la resistencia al cambio. Si bien ésta no es entendida exclusivamente de manera negativa, ya que según Robbins “proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento” (1999, pg. 632), en ocasiones si puede funcionar como una fuente de conflicto en el momento que se tiene un plan de reorganización y cambio en la empresa, obstaculizando los procesos de adaptación y mejora.

De la misma manera que la tensión, la resistencia al cambio puede darse tanto a nivel individual como organizacional. Entre las fuentes individuales de resistencia al cambio se encuentran: a) los hábitos, b) la seguridad, c) factores económicos, d) temor a lo desconocido y e) procesamiento selectivo de información (Robbins, 1999). En resumen, las fuentes individuales están sujetas a la percepción de amenaza de cada uno de los colaboradores a la pérdida de la estabilidad económica y costumbres adquiridas.

Por otro lado, las fuentes de resistencia al cambio a nivel organizacional se da por a) inercia estructural, b) enfoque limitado al cambio, c) inercia de grupo, d) amenaza a la experiencia, e) amenaza a las relaciones de poder, y f) amenaza a la distribución establecida de los recursos (Robbins, 1999). De la misma manera, la percepción, pero esta vez de los grupos, es la que determina tanto el impacto como el grado de conflicto que puede generar un cambio organizacional en una cultura empresarial determinada. Pese a lo anterior, se plantean algunas estrategias que pueden ser implementadas para reducir la resistencia, manejarla y conducirla en la dirección correcta para facilitar el cambio deseado:

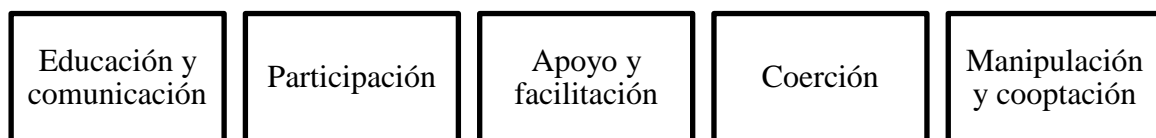


Figura 18. Estrategias para el manejo de la resistencia al cambio organizacional (Robbins, 1999)

Lo primero para manejar un cambio organizacional está vinculado a la comunicación y la educación, puesto que gran parte de la resistencia está dada por la mala o escasa información que dificultan la confianza entre todas las partes y la credibilidad hacia su objetivo, utilidad y/o resultados esperados (Robbins, 1999).

Por otro lado, la participación de todos los miembros de la organización en la gestión del cambio lleva implícito un compromiso con el mismo, que sin duda alguna ayuda de manera considerable a su ejecución, reduciendo la resistencia.

Al igual que la comunicación y educación, el apoyo por parte de los agentes de cambio en la orientación y entrenamiento de los diferentes miembros en los nuevos procesos o ajustes de la organización, son un elemento clave para manejar de manera adecuada el cambio y la resistencia al mismo.

La negociación, por su parte, es otra de las formas de reducir la resistencia ya que permite hacer un intercambio de valor a través de recompensas. Sin embargo, esta presenta unos costos y riesgos que pueden incrementar el conflicto al interior de la empresa (Robbins, 1999).

La manipulación y cooptación también son utilizados pese a poner en riesgo la credibilidad en aquellos casos en los que puede ser descubierta la estrategia, la cual generalmente incluye la distorsión de hechos, retención de información relevante, la creación de falsos rumores o la búsqueda del apoyo de los líderes informales a través de acuerdos especiales (Robbins, 1999).

Finalmente, la coerción o amenazas hacia los que se resisten también es usada como estrategia de manejo, sin embargo, implica tanto acciones negativas como riesgo del clima laboral, que pueden facilitar el cambio pero conllevan la posibilidad de generar otro tipo de conflictos a futuro (Robbins, 1999).

Capítulo 4: Resultados de la Investigación

El presente capítulo se encuentra constituido por el análisis de resultados del proceso de recolección de datos. De esta manera, se presenta a continuación una descripción detallada sobre el proceso de recolección de información y los resultados obtenidos durante éste.

Descripción y análisis de hallazgos

Para la recolección de información se utilizaron tres (3) fuentes: a) Revisión documental, b) Entrevista estructurada a directivos y/o miembros de la familia, y c) Cuestionario de Desarrollo y Cultura Organizacional.

Dado que el presente estudio es de tipo cualitativo (Estudio de Caso), fue necesario el diseño de un protocolo de Estudio de caso (Anexo C- 2) que permitiera garantizar la calidad y la objetividad en el análisis de la información.

Este apartado se encuentra dividido en dos partes: inicialmente se hace una breve presentación de resultados para cada uno de los instrumentos o fuentes mencionadas, para posteriormente hacer un análisis triangular de los mismos en busca de convergencias entre las variables de estudio.

Hallazgos por instrumento

La primera fuente de información consultada fueron los Registros Documentales de la organización.

Tabla 19 *Registros documentales consultados*

NOMBRE	TIPO	AÑO
Informe por la Dirección (último registro)	Informe	2015
Informe Auditorías Internas (último registro)	Informe	2015
Informe de Planeación Estratégica 2015-2018	Informe	2015
Manual de Calidad (última versión)	Manual	2015
Informe Diagnóstico de Comunicación (último registro)	Informe	2015
Informe Diagnóstico de Clima Organizacional	Informe	2015
Informe Diagnóstico Cultura Organizacional	Informe	2015
Estados Financieros (corte 2014)	Informe	2015
Reglamento Interno de Trabajo	Reglamento	2013
Reglamento de Higiene y salud ocupacional	Reglamento	2013
Informe RSE	Informe	2009

Frente a esta revisión, se extraen los siguientes resultados generales por cada una de las variables en revisión (los datos obtenidos de manera individual por registro se encuentran en el Anexo E- Hoja 2):

Tabla 20 *Resultados generales revisión documental por variable*

PYMES FAMILIARES	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL CAMBIO
<p>1. Si bien en los documentos se mencionan como mecanismos para la resolución de conflictos (los cuales se focalizan principalmente hacia lo operativo) al diálogo y el Comité de Convivencia, también se identifica que en la organización existe evasión de los mismos (los principales conflictos que surgen en la empresa son por la desautorización que hay entre los directivos y la falta de claridad en sus roles) evidenciado a través de la poca retroalimentación y en la carencia de sanciones por efectuar errores, lo que genera re-procesos.</p> <p>2. En los documentos se identifica que el ambiente laboral y el desarrollo de las actividades gira en torno a las disposiciones de la dirección, sin embargo se encuentra que existe poca formalización puesto que en general en la empresa se actúa generalmente diferente a como ha sido dictada la instrucción, lo que hace que los valores</p>	<p>1. La rentabilidad es uno de los objetivos estratégicos de la organización, la cual se ha logrado ya que ésta presenta un importante crecimiento tanto de sus activos como del personal, pese a la variabilidad a la cual está expuesta dado el mercado en el cual se desempeña (contratista estatal por licitación). Se considera que las razones que han permitido dichos resultados son la buena distribución de recursos para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, el monitoreo a su desempeño y alta disponibilidad hacia los requerimiento de sus clientes. Sin embargo, se resalta que esta variable podría mejorar si se incrementa la inversión en tecnología y se hace un mejor y mayor seguimiento a la satisfacción del cliente.</p> <p>2. La empresa hace evidente su interés hacia el bienestar de todos sus públicos (cliente interno y externo, así como proveedores) puesto que procura</p>	<p>1. Si bien la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a mantener y aumentar la calidad a través de la trazabilidad que se hace de las actividades desde su identificación hasta su divulgación, la empresa no cuenta con una cultura preventiva por lo que se afirma que se necesita un proceso formal para el cambio pero no se ha hecho.</p> <p>2. La empresa tiene incluido dentro de sus principios y objetivos estratégicos el aprendizaje , principalmente a nivel de formación de personal.</p> <p>3. La empresa cuenta con un buen nivel de planeación de actividades, eficiencia y terminación de las mismas evidenciado entre otras en que los planes de contingencia se encuentran en diseño, sin embargo la dirección no está totalmente de acuerdo con este aspecto, ya que dicha planeación se realiza con base</p>

PYMES FAMILIARES	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL CAMBIO
<p>organizacionales difieran de la realidad, dejando en evidencia que existe una brecha entre las normas y valores aceptados por la dirección y los demás cargos en la empresa haciendo claro que allí prima el interés particular sobre el organizacional. Pese a lo anterior, existen documentos que afirman que en la empresa se promueve el mantenimiento de un buen ambiente laboral (bajo un estándar de respeto, asertividad y retroalimentación continua) y existe una valoración positiva hacia el grado en el que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella</p> <p>3. La toma de decisiones se encuentra centralizada en la dirección pero ésta no tiene contemplado dentro de sus objetivos aspectos asociados con la gestión general de la empresa.</p> <p>4. En los documentos no se aborda el tema de la familia de manera directa, pero si existen unas condiciones diferenciales para los cargos directivos (los cuales corresponden a miembros de la familia) dentro del reglamento de trabajo que determinan que ellos deben exceder la jornada laboral en pro del cumplimiento de las labores sin ningún tipo de retribución, entre otros. A su vez, se afirma que existe una creencia hacia que existe poca lealtad entre los miembros de la familia y que éstos gozan de un nivel de protección diferente respecto al personal externos. También se establece la necesidad de incorporar el gobierno corporativo como mecanismo para regular la transparencia de las decisiones y el comportamiento en general.</p>	<p>mantener buenas relaciones y cuenta con reglamentos internos que regulan el ambiente laboral (el cual es positivo dado que permite la participación de sus colaboradores) y cumplen con las condiciones exigidas por ley tanto para aspectos de condición de trabajo como de prevención de riesgos. Pese a que la empresa tiene documentado dicho interés y reconoce los aspectos que motivan a sus empleados (compensación, aprendizaje, posibilidades de crecimiento y admiración por la gerente), no se evidencian acciones o planes concretos para su abordaje, dado que se afirma que se da mayor importancia a los aspectos técnicos sobre los administrativos y existe una valoración positiva por la dirección hacia la urgencia y la presión por el cumplimiento lo que genera una alta carga laboral y estrés en sus colaboradores, particularmente.</p> <p>3. En la empresa existen documentos que permiten identificar el interés de la empresa por asumir su responsabilidad medio ambiental, sin embargo no existen acciones concretas que evidencien actividades orientadas a su cuidado y/o protección.</p>	<p>en los anexos técnicos de los proyectos cuando ya han sido adjudicados. Adicionalmente , los jefes no usan reglas para mantener control sobre los demás y no se conocen las expectativas de las funciones a desempeñar ya que en varios documentos se menciona pero no existen acciones concretas asociadas.</p> <p>4. En la empresa cuentan con la tecnología necesaria para llevar a cabo sus actividades y dentro de sus objetivos estratégicos se encuentra fortalecer la innovación, pero existe un alto grado de informalidad en el mantenimiento, control de recursos y seguridad informática; así como la inversión en este rubro no es programada y cada vez es menor.</p> <p>5. Se fomenta una buena comunicación a través del establecimiento de canales formales, afirmando que existe una buena comunicación entre compañeros y jefes así como un buen nivel de participación, contado dentro de sus objetivos con una intención clara y directa de querer fortalecer la comunicación tanto interna como externa. Pese a ello, se afirma que se debe mejorar el uso de dichos canales formales, el lenguaje organizacional y la capacitación y la retroalimentación, ya que se identifica que el canal de uso más frecuente en la empresa es el rumor.</p>

A partir de los anteriores resultados, se pudo concluir del primer instrumento que (según cada variable):

1. PYMES FAMILIARES: En la organización existen mecanismos de control para el manejo de conflictos, mantenimiento del ambiente laboral y toma de decisiones, sin embargo, lo estipulado difiere de las dinámicas reales en la organización. Adicionalmente, no se cuenta con elementos asociados al manejo del sistema familiar dentro de la empresa lo que genera que existan beneficios y pautas diferenciales con

sus miembros respecto a los demás colaboradores de la empresa pese a que se concibe la necesidad de un gobierno corporativo el cual se encuentra aún inexistente. Este último factor puede considerarse una variable moderadora dentro de la gestión organizacional y la incongruencia identificada entre lo que se estipula a nivel documental en la empresa y lo que se hace.

2. **SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:** La empresa se destaca principalmente en términos de sostenibilidad económica y social, a través de un buen uso de recursos, monitoreo de desempeño y mantenimiento de buenas relaciones internas y externas. El componente ambiental se encuentra documentado, sin embargo, no se cuenta con acciones de implementación que permita reafirmar su compromiso ecológico. Se identifican como aspectos de mejora el área tecnológica, la formulación de planes de acción y el ejercicio de seguimiento. De esta manera, se evidencian elementos importantes para el reconocimiento de los factores de crecimiento y perdurabilidad de la empresa y se identifican componentes que podrían generar un mayor impacto en términos de sostenibilidad empresarial integral.
3. **GESTIÓN DEL CAMBIO:** Se identifica un importante interés por el aprendizaje, la innovación, la planeación y la comunicación en la empresa, contando para ello con una documentación de soporte para sus valores, objetivos estratégicos y definición de canales para la transmisión de información (cuya estructura se encuentra fundamentalmente en el diseño de su Sistema de Gestión de la Calidad y la planeación estratégica), así como con un nivel de tecnología adecuada que permite su implementación. Pese a lo anterior, la organización mantiene un alto nivel de informalidad en muchos de estos procesos, lo que impacta de manera importante la cultura de la empresa y, por supuesto, la capacidad para gestionar el cambio de manera adecuada y oportuna.

Estas conclusiones preliminares, obtenidas del análisis del instrumento 1 (revisión documental), permiten afirmar que la realidad organizacional difiere en diversos aspectos frente a lo estipulado en su documentación, pudiendo así impactar negativamente las variables "Sostenibilidad Empresarial" y "Gestión del Cambio" a largo plazo. A su vez, este escenario mantiene dinámicas de alta informalidad, pese a su crecimiento y trayectoria, incluyendo la

alineación entre el sistema empresarial y el sistema familiar, aspecto que se considera vital dentro del análisis como moderador del comportamiento, gestión y desarrollo organizacional.

La segunda fuente de información fueron la aplicación de la entrevista estructurada a directivos y/o miembros de la familia. De esta manera, se obtienen cuatro (4) entrevistas realizadas, dos de los cuales son directivos de la organización (miembros de la familia) y dos de cargo asistencial (externos de la familia), personal clave dentro de la gestión de la empresa que cuenta con una antigüedad de más de 7 años desempeñando diferentes cargos.

Dicha entrevista se realizó con base a una guía que contó con 30 items alusivos a las tres variables en estudio: a) sostenibilidad empresarial, b) PYME familiar, y c) Cambio Organizacional. Los resultados generales de dicha aplicación se presentan a continuación (los datos y resultados detallados se encuentran en el Anexo E- Hoja 3):

Tabla 21 *Resultados de la Entrevista estructurada por variable*

VARIABLE	MIEMBRO DE LA FAMILIA	COLABORADORES EXTERNOS
PYMES FAMILIARES	<p>1. La solución de conflictos se hace igual en la empresa y la familia: por medio del diálogo o la evasión, dado que son tercetos, reservados y les cuesta llevar a cabo procesos de negociación, lo que ha conllevado a que el nivel de involucramiento de las otras generaciones no se dé por diferencias que no han podido solucionar. Sin embargo, se afirma que quisieran mejorar la comunicación para favorecer este aspecto.</p> <p>2. La empresa cuenta con personal con un alto sentido de responsabilidad quienes trabajan con autonomía y siguiéndose por valores como la honestidad, la responsabilidad, la seriedad, el amor, el alto compromiso y son muy trabajadores, lo que le hace sentir un alto nivel de lealtad hacia la gerente la cual les ayuda con su desarrollo profesional. Sin embargo, el clima se ve impactado principalmente porque entre la familia existen problemas de poder, y estos reciben beneficios, que hacen que en la organización no se trabaje en equipo (son independientes y poco cooperativos), y la dirección percibe que existe poca honestidad razón por la cual existe poco respaldo para realizar cambios; y cuando estos últimos provienen de la</p>	<p>1. A pesar de que para solucionar los problemas se sientan a hablar, el hecho de no separar lo familiar de lo laboral dificulta estos procesos ya que no se generan despidos y se mantienen a los miembros de la familia por obligación asignándoles cualquier tipo de tarea, lo que evidencia que los problemas (los cuales generalmente se focalizan en el cliente y no en conflictos de tipo personal o interno) no se atacan o solucionan de raíz.</p> <p>2. Dado que no se separan los contextos de familia- empresa, los problemas son trasladados de un escenario a otro lo que le quita seriedad a la empresa. Generalmente se dejan llevar por el corazón y por eso se siente que se debe mantener a la familia contenta lo que hace que la organización no avance principalmente en temas tecnológicos. Otra de las dificultades en la empresa es que existe poca confianza hacia los trabajadores ya que no siempre siguen las instrucciones dadas (generalmente por la alta carga de trabajo, desorden y la falta de claridad en las responsabilidades) y la dirección percibe que éstos solo responden si son "empujados", razón por la cual el liderazgo en la empresa se encuentra concentrado en los miembros de la familia.</p> <p>3. Las decisiones que se toman en la empresa se hacen con base en las necesidades y</p>

VARIABLE	MIEMBRO DE LA FAMILIA	COLABORADORES EXTERNOS
	<p>dirección no son bien recibidos ya que consideran que esas iniciativas implican un mayor esfuerzo, control y disciplina.</p> <p>3. Las decisiones en la empresa van orientadas a mantener altos niveles de calidad y objetividad en el trabajo, sin embargo, estas decisiones tienden a ser poco estratégicas puesto que los beneficios con los que cuentan los familiares, entre los que se encuentra un alto nivel de confianza, seguridad y lealtad permiten que los intereses personales se sobrepongan a los generales. Por ello se afirma que si bien a última palabra la tiene el gerente es necesario contar con un protocolo de familia que regule las relaciones y decisiones en la empresa.</p> <p>4. La empresa nació como una iniciativa de la fundadora donde con el tiempo se fueron vinculado otros miembros de la familia principalmente como una medida de apoyo a las necesidades económicas y laborales de estos más que por sus competencias, lo que ha favorecido el cuidado de los bienes, actividades y desarrollo general de la empresa (aunque se percibe que en realidad no ha sido de gran apoyo). Si bien la familia cuenta con un esquema en el que la autoridad está dada por la edad y el mayor aporte económico, y ellos valoran la unión y el apoyo, no se ha logrado separar lo familiar de lo laboral lo que genera problema puesto que las órdenes no se reciben fácilmente y los aspectos laborales absorben gran parte de su tiempo lo que les impide compartir más en términos de familia.</p>	<p>requerimiento de los proyectos (y en ocasiones por chismes), para lo cual no siempre se escucha a los otros, y se encuentran centralizadas en la gerencia (lo que hace que éstas sean lentas y no se tenga en cuenta en muchos casos el efecto de las mismas), por lo que toda decisión que no provenga de allí es desautorizada (a pesar de ello existen órdenes múltiples que generan re-procesos en la empresa). Se considera que existe participación puesto que el liderazgo se "delega" a los coordinadores y directores, pero estos en realidad cuentan con poca autonomía.</p> <p>4. La empresa nace como iniciativa de la fundadora, sin embargo, la participación de otros miembros hace que sea considerada como un proyecto familiar, vinculación que se ha dado por oportunidad y aporte de conocimiento. De esta manera, dentro de las ventajas que se mencionan acerca de la participación de familia en la empresa se encuentra el aporte conocimiento, la confianza que existe en lo que se hace y el apoyo moral en la ejecución, particularmente de las hermanas puesto que los demás miembros de la familia tienen poco involucramiento ya que se han venido distanciado debido a que pocas de sus iniciativas han tenido resultado, consideran que se debe mejorar el esfuerzo para separar lo familiar de lo laboral para que puedan compartir más y encontrarse más cerca de cómo debe funcionar una familia ideal: unida, respetuosa, comprensiva pero firme en sus decisiones.</p>
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	<p>1. La empresa cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, principalmente por la reputación y experiencia de la Gerente quien a través de la persistencia, dedicación, responsabilidad y calidad de servicio; así como el uso de apoyos para el desarrollo de las Pymes, ha logrado mantenerse y presentar un crecimiento importante durante su trayectoria, el cual se ha visto disminuido en los últimos años principalmente por factores como la competencia desleal, la</p>	<p>1. La empresa ha logrado su éxito gracias a los contactos que posee, los profesionales idóneos y su formación al interior de la organización, la supervisión del trabajo con la que se garantiza la calidad del servicio y la reputación y experiencia de la gerente en el sector (factor de satisfacción de sus colaboradores y futura dificultad para la continuidad del negocio) lograda gracias a haber sido la pionera en el desarrollo de interventorías sociales; así como también por el apoyo que ha recibido de algunos agentes del gobierno para el</p>

VARIABLE	MIEMBRO DE LA FAMILIA	COLABORADORES EXTERNOS
	<p>corrupción, su poca capacidad de adaptación y el escaso relacionamiento; generado éste último principalmente por la alta dependencia que existe hacia la gerencia lo que plantea problemas futuros de continuidad.</p> <p>2. La empresa mantiene buenas relaciones con sus diferentes públicos (clientes, proveedores, empleados y gobierno), donde su mayor prioridad es la sociedad puesto que su trabajo va orientado a esta población, hacia quien tiene un alto compromiso generando dentro de sus procesos recomendaciones para el mejoramiento dirigidas al cliente. Por otro lado, dadas las condiciones del mercado los empleos que ofrece la empresa son de tipo temporal, por prestación de servicios y con salarios medio-bajos, que a su vez generan unos factores de insatisfacción tales como inestabilidad laboral, salario, fatiga laboral y una alta carga de trabajo que genera conflictos entre lo laboral y lo personal. Pese a lo anterior, se considera que el aprendizaje, la experiencia adquirida, el reconocimiento de la empresa y el trato cercano, humano y el ambiente familiar son importantes factores de satisfacción para los mismos; razón por la cual muchos sienten agradecimiento hacia la empresa y su gerente.</p> <p>3. La empresa propende porque en sus actividades se realice un uso moderado de papel, agua y luz, pero su mayor motivación para ello es de tipo económico, a pesar de contar con una certificación de Responsabilidad Social Empresarial.</p>	<p>fortalecimiento de Pymes, lo que a su vez ha permitido lograr un crecimiento medio-alto reflejado en el aumento de la experiencia empresarial y su facturación, pudiendo sobrellevar con ello las dificultades que se han presentado por la poca liquidez (dado que la contratación estatal limita los recursos) y la velocidad en los cambios tecnológicos, a los cuales no se han adaptado con facilidad generando una importante insatisfacción hacia la ejecución administrativa.</p> <p>2. La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes, proveedores, vecinos, comunidad y gobierno, procurando sostenerlas a largo plazo y, en el caso de los empleados, promoviendo la integración. Respecto a la relación con la competencia es de tipo amigos-rivales con quienes se han presentado algunos problemas. Por otro lado, se afirma que para incrementar la motivación es necesario aumentar los proyectos para lograr una mayor estabilidad laboral y una mejora en los salarios y oportunidades de crecimiento de los colaboradores, aspectos que se destacan como factores de insatisfacción, así como algunas condiciones generales de los empleos como son: su carácter temporal (por lo que dure el proyecto) y el tipo de contrato por prestación de servicios; lo que se cree que se compensa con las posibilidades de aprendizaje y trabajo que les brinda la empresa.</p> <p>3. En la empresa se procura lograr un ahorro en papel, pero esto no está reglamentado por lo que su ejercicio es variable.</p>
GESTIÓN DEL CAMBIO	<p>1. A pesar de contar con un SGC la empresa no ha logrado desarrollar una cultura preventiva puesto que son muy tradicionales y se rigen por la mentalidad "así lo hemos hecho siempre", donde lo más destacable es que actúan por impulso y urgencia (orientado particularmente hacia cambios requeridos por el cliente) dificultado su adaptación al cambio, su crecimiento y desarrollo empresarial. Algunos de los aspectos que no han favorecido la implementación de cambios</p>	<p>1. Se afirma que la empresa se encuentra estancada 5 años puesto que los cambios que se han generado han sido por la misma necesidad tanto del cliente como de las condiciones del mercado en el que funcionan, pero son ajustes temporales que al final no permiten que las cosas se hagan diferente. Los cambios no se terminan de dar y las cosas se siguen haciendo de la misma manera.</p> <p>2. En la empresa no existe mucho aprendizaje puesto que los cambios que se hacen son sobre problemas, muchas veces repetidos, ya que</p>

VARIABLE	MIEMBRO DE LA FAMILIA	COLABORADORES EXTERNOS
	<p>son: el pensamiento individual y su poco trabajo en equipo y el poco respaldo de la dirección a nuevas formas de trabajo, puesto que los cambios significan mayor control, disciplina y esfuerzo, así como un riesgo hacia la pérdida de poder y beneficios.</p> <p>2. Los empleados no ven el trabajo como una fuente de aprendizaje y desarrollo sino como una retribución económica.</p> <p>3. En la empresa se requiere tener más orden respecto a las responsabilidades que tiene cada individuo, razón por la cual los procesos de planeación no se hacen de manera juiciosa lo que ha generado que muchos detalles importantes no sean tenidos en cuenta durante dichos procesos y los esquemas de ejecución no sean seguidos al pie de la letra generando aún más desorden. Lo que favorece este proceso es que la toma de decisiones es centralizada (lo que en ocasiones genera desautorizaciones) y que se reconoce la necesidad de contar con un protocolo de familia que regule las relaciones y así se tenga una mejor estructura de trabajo.</p> <p>4. En la empresa no se hace innovación puesto que son tradicionales y operativos a pesar de tener un gran potencial ya que ellos fueron los pioneros a nivel nacional del servicio que prestan. Se destacan por realizar un trabajo ético.</p> <p>5. Aunque el liderazgo es centralizado, éste se delega a coordinadores y directores quienes están a cargo de procesos específicos y quienes según su propio estilo cuentan y permiten un mayor o menor nivel de participación.</p>	<p>normalmente no se abordan de raíz, por eso se afirma que se debe reforzar la capacitación y mejorar la forma de contratación de personal, pero no se ha hecho por falta de presupuesto.</p> <p>3. La alta carga de trabajo y el desorden que se presenta por las órdenes múltiples, las desautorización, la lentitud de las decisiones, la forma de delegación de tareas o liderazgo dificultan los procesos de planificación en la empresa, así como el diseño de presupuestos, haciendo que muchos de los cambios se queden en intenciones y que el ejemplo de los miembros de la familia no sea el mejor lo que genera que los colaboradores al final opten por actuar de una manera diferente a las instrucciones; a pesar de que esta situación podría ser mejor manejada aprovechando que la empresa cuenta con un SGC y la gerente siempre está con gran disposición para atender a la gente.</p> <p>4. Por el tipo de negocio no se pueden realizar innovaciones diferentes a la adaptación de nueva tecnología, lo que en comparación con la competencia es uno de los aspectos que la hace trabajar diferente así como el manejo empresarial.</p>

A partir de los anteriores resultados, se pudo concluir del segundo instrumento que (según cada variable):

1. PYMES FAMILIARES: Se identifica que los principales conflictos que se presentan y perduran en la organización se deben principalmente a la relación Empresa-Familia, bajo el reconocimiento tanto de los miembro de la familia como los colaboradores, afectando de manera importante el ambiente laboral, la toma de decisiones y las

relaciones inter-generacionales dentro de la familia. El bajo nivel de confianza en el personal externo y la voluntad de apoyo a los diferentes miembros de la familia (independiente de sus competencias profesionales) son los componentes que han fomentado y mantenido la participación de la familia en la empresa dando prioridad al interés particular sobre el organizacional. Si bien se identifica la necesidad de formalizar y/o regular la integración de estos sistemas, no se evidencian acciones orientadas a dicho propósito.

2. **SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:** El crecimiento de la empresa se debe al rol de la Gerencia (fundadora de la empresa), lo que plantea según la familia y los colaboradores externos entrevistados, un reto a futuro para la continuidad de la organización; entre otros desafíos asociados con variables externas del mercado, tales como la competencia y las condiciones laborales del sector. Esto último ha conllevado niveles de insatisfacción en la planta de trabajadores, los cuales se afirma que son compensados con las oportunidades de aprendizaje y trabajo, así como el buen trato y el ambiente "familiar". Por otro lado, se comenta que en la empresa se llevan a cabo acciones para el ahorro de papel basado en un objetivo económico, lejos de un compromiso ecológico. De esta manera, a través de las entrevistas se evidencia que la empresa cuenta con diversas variables, tanto internas como externas, que pueden generar dificultades en la sostenibilidad de la empresa.
3. **GESTIÓN DEL CAMBIO:** La empresa mantiene un estilo y cultura tradicional que impide la ejecución o sostenimiento de cambios en la organización. La resistencia está fundamentada en la percepción negativa que tienen directores, empleados y familia de los mismos. Uno de los grandes inconvenientes para la permanencia de cambios o la repetición de errores es la poca capacitación, la forma de contratación y el liderazgo dentro de la empresa. A partir de los aportes recibidos tanto de miembros de la familia como de colaboradores externos permite evidenciar que las condiciones culturales de la empresa (tradición y resistencia al cambio) han impedido una implementación exitosa del SGC y cualquier otra iniciativa asociada a "hacer las cosas diferente" a cómo han conseguido éxito.

Estas conclusiones preliminares, obtenidas del análisis del instrumento 2 (entrevista semi-estructurada), permiten afirmar que las dinámicas familiares han permeado la organización generando dificultades para la proyección de continuidad de la empresa desde el componente familiar (conflictos intra-familiares) y competitivo (dependencia hacia la fundadora, amenazas externas del mercado y deficiencias en la capacidad de adaptación al cambio).

Finalmente, la última fuente de información es el Cuestionario de Desarrollo y Cultura Organizacional. Para verificar su validez de contenido, este instrumento fue revisado a través de una aplicación piloto (3 aplicaciones). A continuación se presentan los resultados obtenidos durante el levantamiento de esta información. Es preciso mencionar que: a) la población total a la cual fue solicitada su participación fueron diez y ocho colaboradores del área administrativa, de los cuales solo no se obtuvo respuesta de uno (logrando así la opinión del 94% de la muestra seleccionada), y b) la presentación de los resultados se realiza por cada una de las cinco macro-preguntas (compuestas por un total de 35 ítems) permitiendo así lograr un mayor aprovechamiento de la información recolectada, una relación global de las diferentes variables y un mejor análisis tanto cuantitativo como cualitativo. A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos por cada macro-pregunta con relación a cada una de las variables de estudio (la tabulación, análisis y gráficas generales se encuentran en el Anexo E- Hojas 4a-4f):

Macro- pregunta 1

En esta pregunta se hacen treinta (30) afirmaciones, diez (10) por cada variable, con cinco (5) opciones de respuesta: escala de Likert- desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Los resultados generales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 22 Resultados generales Macro-pregunta 1 por calificación

TD	D	I	A	TA
3. En la empresa separamos lo familiar de lo empresarial. (33%)	7. Contamos con reglas claras que aplican a todos. (67%)	1. Somos una empresa creativa e innovadora. (53%)	20. Los clientes, proveedores y externos tienen una buena imagen de nosotros. (87%)	5. Promovemos el cuidado del medio ambiente. (27%)
7. Contamos con	3. En la empresa	6. Se aprende de los errores. (47%)		12. En la empresa se planean las acciones

TD	D	I	A	TA
reglas claras que aplican a todos. (20%)	separamos lo familiar de lo empresarial. (60%)	14. Tenemos mecanismos formales para solucionar los conflictos. (47%)	16. Tiene buenas relaciones externas (con clientes, proveedores y vecinos). (73%)	y se sigue lo planteado. (27%)
27. Tenemos una jerarquía rígida. (20%)	9. Conoce las motivaciones de sus colaboradores. (60%)	22. Tenemos un ambiente de aprendizaje para nuevos y antiguos. (47%)	5. Promovemos el cuidado del medio ambiente. (60%)	16. Tiene buenas relaciones externas (con clientes, proveedores y vecinos). (27%)
	18. En la empresa se hacen cambios que mejoren la forma de trabajo y las relaciones. (60%)	30. Mantenemos una comunicación fluida que favorece el trabajo y las relaciones dentro de la empresa. (47%)	8. Tiene objetivos claros. (60%)	17. Permite que las personas aprendan a ser autónomas. (27%)
			23. Somos una empresa ética. (60%)	28. En la empresa son más importantes los resultados que las personas. (27%)
			26. Tenemos algunas tensiones o conflictos que no ha resuelto. (60%)	

Respecto a los resultados teniendo en cuenta las variables de estudio, los temas de mayor acuerdo y desacuerdo son:

Tabla 23 *Resultados Macro-pregunta 1 por variable*

VARIABLE	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
PYMES	8. Tiene objetivos claros. (60%)	14. Tenemos mecanismos formales para solucionar los conflictos. (47%)	7. Contamos con reglas claras que aplican a todos. (67%)
FAMILIARES	26. Tenemos algunas tensiones o conflictos que no ha resuelto. (60%)	21. Los líderes de la empresa orientan al equipo hacia el éxito. (40%)	3. En la empresa separamos lo familiar de lo empresarial. (60%)
	28. En la empresa son más importantes los resultados que las personas. (53%)		13. La autoridad se establece por el cargo y no por el vínculo familiar. (53%)
SOSTENIBILIDAD	20. Los clientes, proveedores y externos tienen una buena imagen de nosotros. (87%)	11. Tenemos un nivel óptimo de tecnología y se aprovecha. (40%)	9. Conoce las motivaciones de sus colaboradores. (60%)
EMPRESARIAL	16. Tiene buenas relaciones externas (con clientes, proveedores y vecinos). (73%)	25. Promovemos la salud y la seguridad en el trabajo. (40%)	2. Estamos en una etapa de crecimiento. (47%)
	5. Promovemos el cuidado del medio ambiente. (60%)		11. Tenemos un nivel óptimo de tecnología y se aprovecha. (40%)
	23. Somos una empresa ética. (60%)		15. Es indiferente frente al efecto que su trabajo tiene en la comunidad. (40%)
GESTIÓN DEL	10. Somos una empresa flexible que se adapta a los cambios. (40%)	1. Somos creativos e innovadores (53%)	24. Ahorramos agua y luz. (40%)
CAMBIO	17. Permite que las personas aprendan a ser	6. Se aprende de los errores. (47%)	18. En la empresa se hacen cambios que mejoren la forma de trabajo y las relaciones. (60%)
			19. En la empresa tenemos y

VARIABLE	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
	autónomas. (40%)	22. Tenemos un ambiente de aprendizaje para nuevos y antiguos (47%)	aplicamos una filosofía de mejoramiento continuo. (47%)
12. En la empresa se planean las acciones y se sigue lo planteado. (33%)		30. Mantenemos una comunicación fluida que favorece el trabajo y las relaciones dentro de la empresa. (47%)	10. Somos una empresa flexible que se adapta a los cambios. (40%)
			27. Tenemos una jerarquía rígida. (40%)

Macro- pregunta 2

Esta pregunta de tipo cualitativo, buscó indagar sobre los aspectos que les genera mayor satisfacción e insatisfacción en la empresa. Los resultados generales se presentan a continuación:

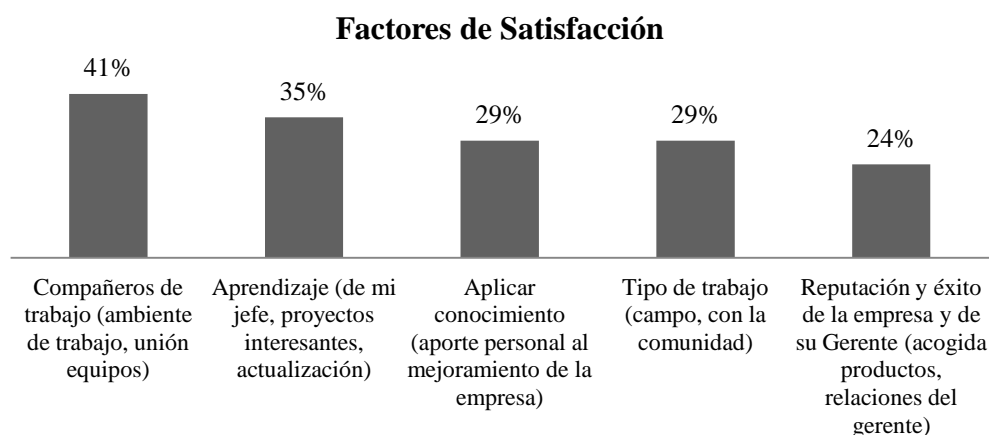


Figura 19. Principales factores de satisfacción en la empresa ATI Internacional SAS.

De las catorce (14) categorías de respuestas obtenidas, se tomaron las cinco que obtuvieron mayor calificación, evidenciando que los aspectos que les genera mayor satisfacción en la empresa son: a) Ambiente de trabajo, b) aprendizaje, c) aplicación de su conocimiento, d) el tipo del trabajo y e) la reputación y éxito de la empresa y la Gerente.

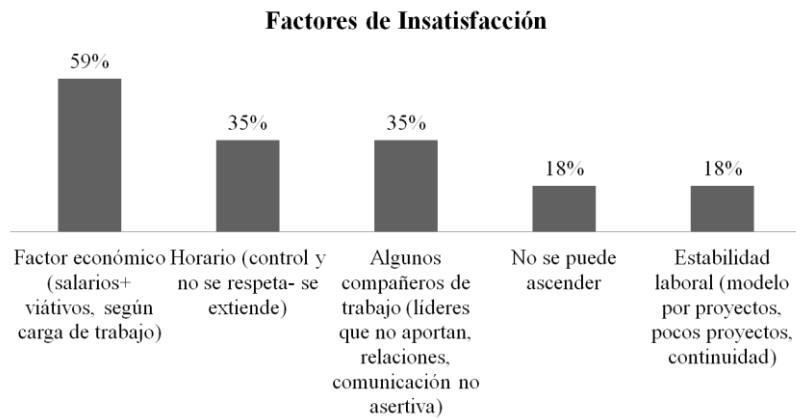


Figura 20. Principales factores de insatisfacción en la empresa ATI Internacional SAS.

De las diecisiete (17) categorías de respuestas obtenidas, se tomaron las cinco que obtuvieron mayor calificación, evidenciando que los aspectos que les genera mayor insatisfacción en la empresa son: a) Salario, b) Horario, c) algunos compañeros, d) no se puede ascender y e) estabilidad laboral.

Macro- pregunta 3

Esta pregunta de tipo cualitativo, buscó indagar sobre los aspectos que consideran ventaja y dificultad en la relación familia-empresa. Los resultados generales se presentan a continuación:

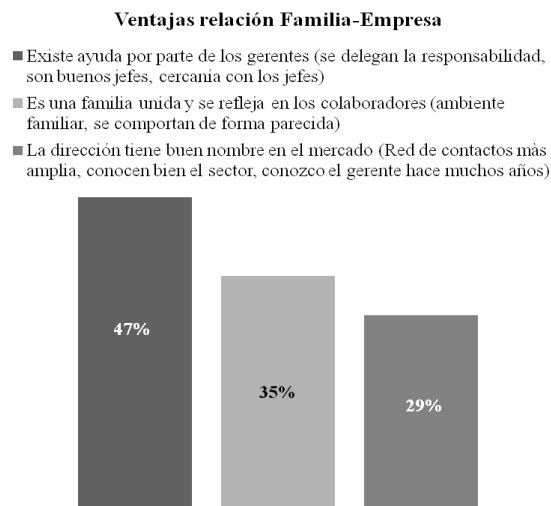


Figura 21. Principales ventajas de la relación familia-empresa según los colaboradores.

De las nueve (9) categorías de respuestas obtenidas, se tomaron las tres que obtuvieron mayor calificación, evidenciando que las mayores ventajas que los colaboradores de ATI Internacional SAS identifican de la relación familia-empresa son: a) Ayuda y cercanía con los jefes, b) la unión familiar que permea a la empresa, y c) el buen nombre de la dirección que se traduce en mayores contactos y mejor conocimiento del sector.

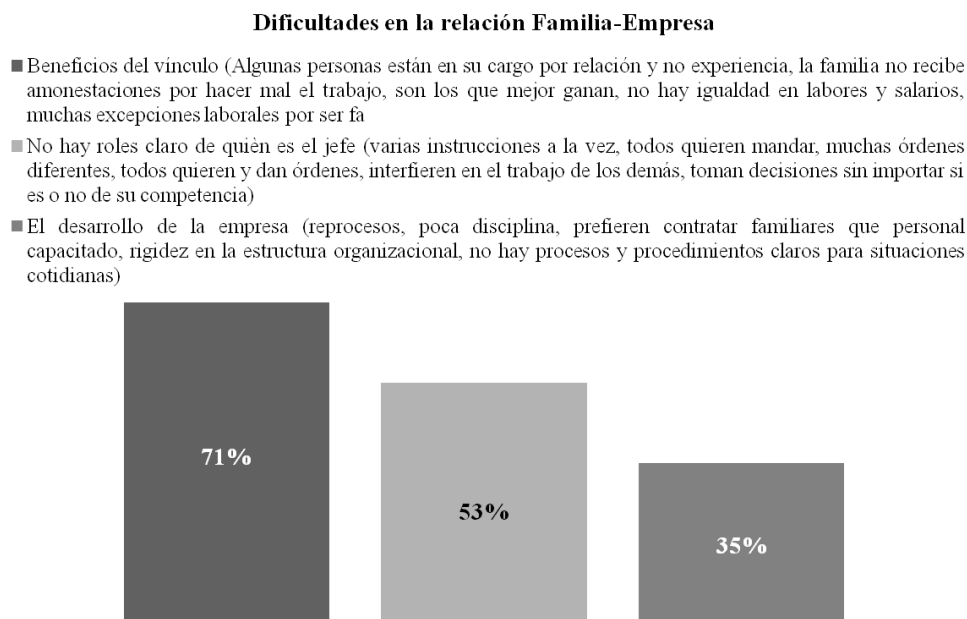


Figura 22. Principales dificultades de la relación familia-empresa según colaboradores.

De las trece (13) categorías de respuestas obtenidas, se tomaron las tres que obtuvieron mayor calificación, evidenciando que las mayores dificultades que los colaboradores de ATI Internacional SAS identifican de la relación familia-empresa son: a) los beneficios y preferencias de los familiares respecto a los trabajadores externos a la familia, b) los roles de autoridad, y c) el desarrollo de la empresa como efecto de la forma en que se toman decisiones.

Macro- pregunta 4

Esta pregunta solicita que de una lista de factores seleccione los que considera que requieren mejorarse en la organización para su éxito. Los resultados generales se presentan a continuación:

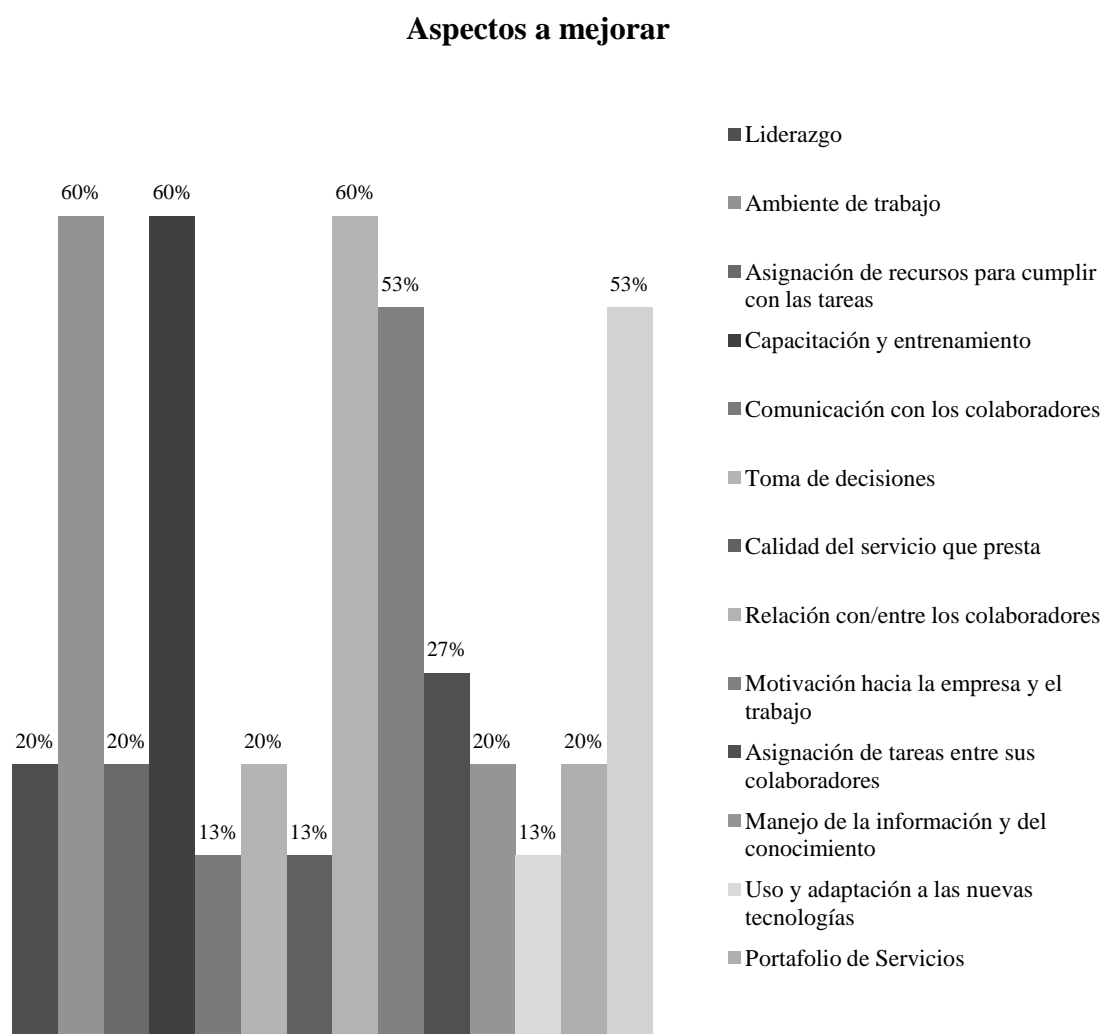


Figura 23. Principales aspectos que deben ser mejorados en la organización.

De los catorce (14) factores y posibles respuestas, se obtienen los siguientes datos:

1. En la empresa se debe mejorar: a) el ambiente de trabajo (60%), b) la capacitación y entrenamiento (60%), y c) relación con/entre los colaboradores (60%). Donde también se destacan la motivación hacia la empresa y el trabajo, y separar lo familiar de lo laboral.
2. Los aspectos que funcionan bien según los colaboradores son: a) la comunicación con los colaboradores (13%), b) la calidad del servicio que presta (13%) y c) uso y adaptación de nuevas tecnologías (13%).

Macro- pregunta 5

Esta pregunta de tipo cualitativo, contó con siete (7) enunciados en donde se pedía completar una frase alusiva al comportamiento en la organización. Los resultados generales para cada uno de ellos se presentan a continuación:

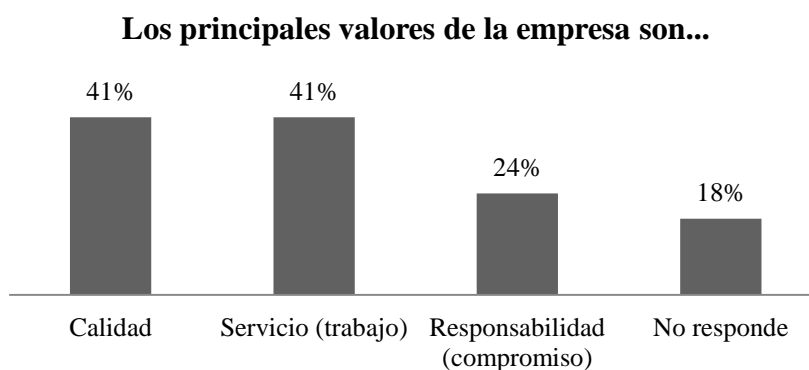


Figura 24. Valores de la organización según sus colaboradores.

De las doce (12) categorías de respuesta que se obtuvo, la calidad, el servicio y la responsabilidad son los principales valores de la organización según sus colaboradores; donde a su vez el 18% no responde a la pregunta.

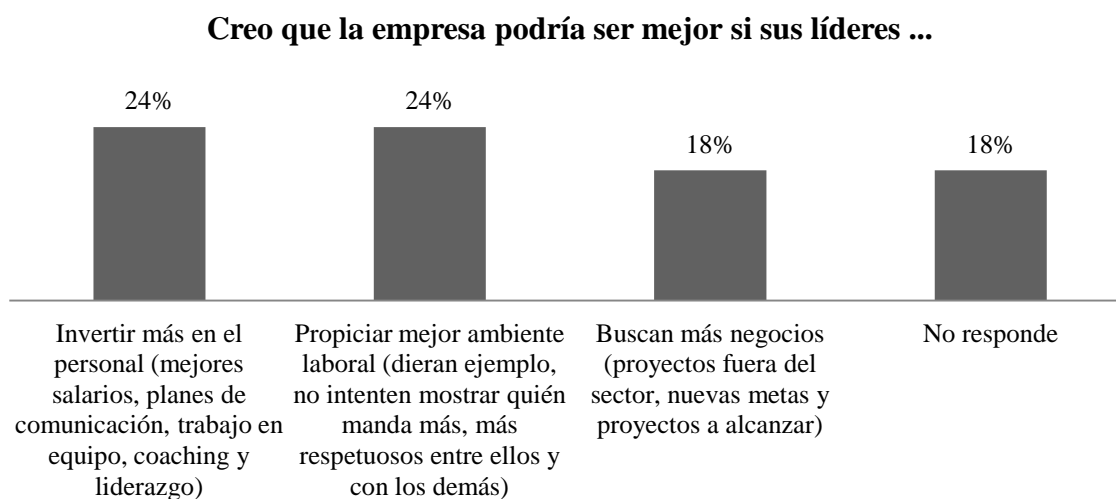


Figura 25. Aspectos a mejorar en el liderazgo dentro de la organización según sus colaboradores.

De las nueve (9) categorías de respuesta que se obtuvo se afirma que los líderes deben mejorar: la inversión en el personal, un mejor ambiente laboral y la búsqueda de nuevos negocios; donde a su vez el 18% no responde a la pregunta.

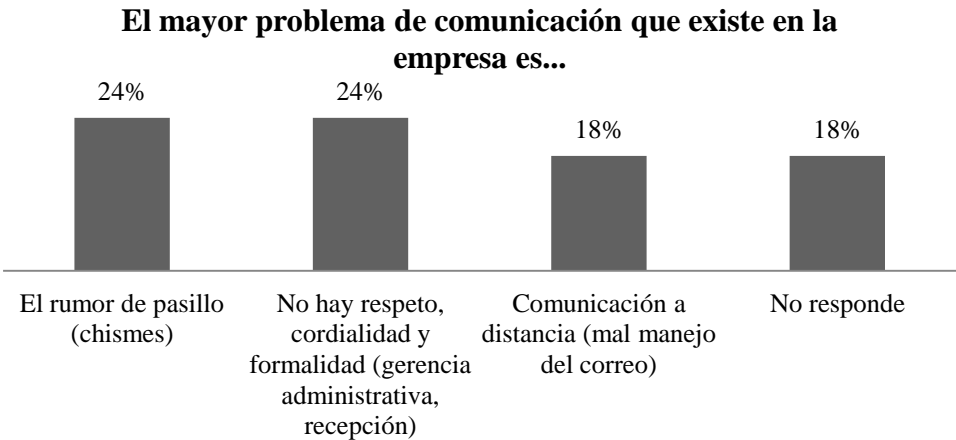


Figura 26. Mayores problemas de comunicación dentro de la organización según sus colaboradores.

De las ocho (8) categorías de respuesta que se obtuvo se afirma que los mayores problemas de comunicación que se dan al interior de la organización son: el rumor, la formalidad y el respeto y los canales de comunicación; donde a su vez el 18% no responde a la pregunta.

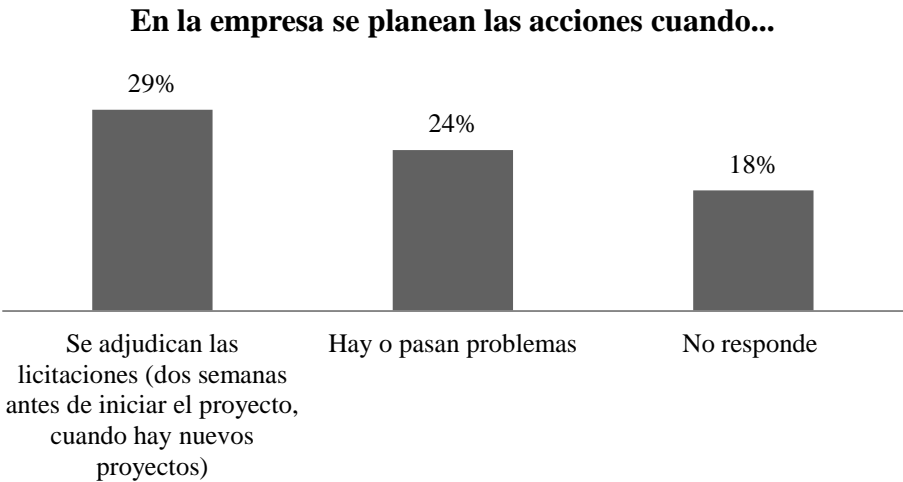


Figura 27. Momento de planeación dentro de la organización según sus colaboradores.

De las ocho (8) categorías de respuesta que se obtuvo se afirma que en la organización se planean las acciones cuando: se adjudica un contrato y hay problemas; donde a su vez el 18% no responde a la pregunta.



Figura 28. Acciones para mejorar las relaciones dentro de la organización según sus colaboradores.

De las ocho (8) categorías de respuesta que se obtuvo se afirma que se deben mejorar los siguientes aspectos para favorecer las relaciones dentro de la empresa: la comunicación y el ambiente laboral; donde a su vez el 24% no responde a la pregunta.

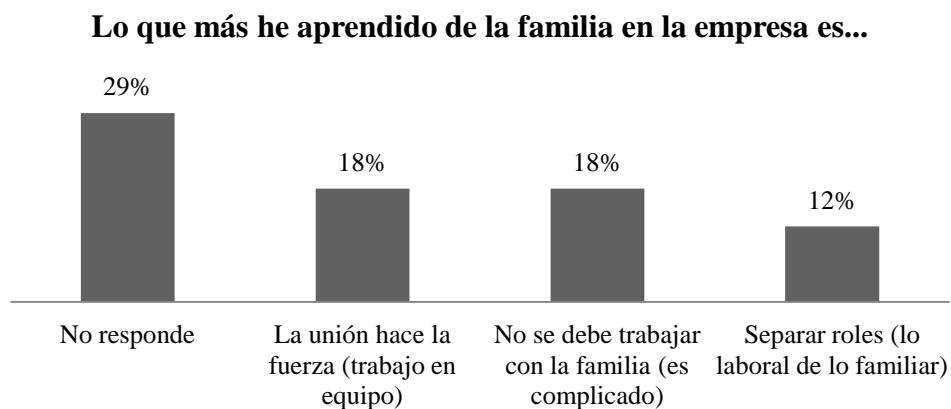


Figura 29. Factores de aprendizaje dentro de la organización según sus colaboradores.

De las ocho (8) categorías de respuesta que se obtuvo se afirma que lo que han aprendido de la familia en la empresa es: el trabajo en equipo, que no se debe trabajar con la familia y que se deben separar los roles entre lo familiar y lo laboral; donde 29% no responde a la pregunta.



Figura 30. Cambios que se deben realizar dentro de la organización según sus colaboradores.

De las ocho (8) categorías de respuesta que se obtuvo se afirma que los cambios que se deben hacer dentro de la empresa son: conseguir más licitaciones, ser más organizados a nivel administrativo y ampliar la red de contactos; donde 29% no responde a la pregunta.

En síntesis, los resultados generales obtenidos a través del cuestionario por variable de estudio son:

Tabla 24 Resultados generales del Cuestionario por variable

PYMES FAMILIARES	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL CAMBIO
1. En la empresa existen tensiones o problemas sin resolver. 2. La empresa tiene claros sus objetivos, donde prevalece el resultado sobre las personas, por ello algunos de los factores de insatisfacción son algunos compañeros, algunas relaciones, y que la comunicación no es asertiva (ya que el mayor problema es el chisme, no se habla claro con los trabajadores y falta socializar mejor los	1. La empresa tiene un buen nombre e imagen en el mercado lo que le ha permitido tener buenas relaciones (las cuales se rigen por sus principios de servicio, calidad y responsabilidad-compromiso) y amplio conocimiento del sector, favoreciendo así la prestación de	1. Los colaboradores consideran que la relación empresa-familia es uno de los factores que no permite que se lleven a cabo cambios en la organización y se mantenga una estructura rígida a pesar de no serlo per-se. Situaciones como re-procesos, poca disciplina, preferencia por contratar personas de la familia

PYMES FAMILIARES	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL CAMBIO
<p>proyectos para poder brindar un mejor apoyo, lo que se debe mejorar); así como que no se cuentan con reglas tácitas que apliquen a todos que se cumplan y permitan aumentar la disciplina y la capacidad de ponerse en los zapatos de los otros. Por lo anterior, sugieren que se mejore el ambiente laboral cambiando a las personas que lo deterioran.</p> <p>3. Dado que la autoridad está dado por el vínculo y no por la experiencia, no existe claridad frente a los roles de quién es el jefe y eso genera órdenes simultáneas por todos los miembros de la familia lo que evidencia un importante conflicto de poder que permite que interfieran en las actividades de los otros tomando decisiones sean o no de su competencia.</p> <p>4. En la empresa no se separa lo familiar de lo laboral lo que conlleva a que el mayor problema de comunicación que se da en la empresa sea que no existe respeto, cordialidad ni formalidad en la misma. Por ello se afirma que dentro de los aspectos que se deben mejorar en la empresa es el ejemplo que los líderes dan (ya que existe una importante insatisfacción respecto al nivel de aporte de éstos y por sus conflictos de poder), y el respeto entre ellos y con los demás. Dentro de las ventajas que encuentran en la relación empresa-familia se destaca la ayuda que se brindan entre ellos y hacia los demás, así como la cercanía que existe con ellos; así como que es una familia unida que se ve reflejado en los colaboradores, permitiendo así que uno de los mayores aprendizajes que han obtenido respecto a esta relación es la unión y el trabajo en equipo. Por otro lado, se identifican como dificultades los beneficios que existen por el vínculo familiar (tales como el asignar responsabilidades sobre las que no tienen experiencia y que sus errores no reciben algún tipo de sanción) y que no se permite el desarrollo del empresa porque sus dinámicas generan re-procesos, poca disciplina y muchas veces prefieren contratar a un miembro de la familia que a un profesional más capacitado. Esto último ha dejado como reflexión en los empleados que no se debe trabajar con la familia o que, en caso de hacerlo, se deben separar los roles.</p>	<p>su servicio y haciendo que el tipo de trabajo, la reputación y éxito tanto de la empresa como de la gerente sean importantes factores de satisfacción para sus empleados. Pese a lo anterior, la empresa no cuenta con la mejor tecnología y la que tiene no se aprovecha adecuadamente, lo que posiblemente sea uno de los factores de mayor impacto para que la empresa obtenga más negocios o pueda participar en otro sector lo que tiene un efecto importante en la estabilidad laboral, principal factor de insatisfacción laboral; razón por la cual se afirma que la empresa no se encuentra en fase de crecimiento.</p> <p>2. Se considera que la empresa actúa de manera ética y le importa el impacto social de su gestión. Sin embargo, se afirma que en la empresa no se conocen las motivaciones de los empleados, generando así un interés exclusivo hacia la comunidad externa de la misma; razón por la cual se plantea que la motivación hacia la empresa y hacia el trabajo deben ser mejorados, así como la inversión al personal que permita reducir los factores de insatisfacción, como lo son el factor económico, el horario y las pocas posibilidades de ascenso, y aumentar el principal factor de satisfacción que es el ambiente de trabajo, los compañeros y la unión del equipo.</p> <p>3. Se promueve el cuidado medioambiental pero no se ahorra agua o luz.</p>	<p>a personal capacitado y el poco control en las actividades cotidianas hacen difícil implementar cambios que mejoren el trabajo y las relaciones y se logre instaurar una filosofía de mejoramiento continuo en la empresa.</p> <p>2. Los colaboradores consideran que el aprendizaje y la posibilidad de aplicar su conocimiento previo son fuentes de satisfacción así como el nivel de autonomía que tienen para desarrollar su trabajo; sin embargo, consideran que tanto la capacitación como el entrenamiento deben ser mejorados.</p> <p>3. Según los colaboradores en la empresa se hacen procesos de planeación cuando un contrato es adjudicado o cuando se presentan problemas, y dichos planes se siguen, sin embargo no sucede igual en el área administrativa puesto que esta requiere mayor organización, y que se cumplan los acuerdos lo que se podría lograr a través de la creación de un área de calidad.</p> <p>4. Afirman que se debe mejorar el uso y adaptación a nuevas tecnologías aunque no es una prioridad respecto a otros temas más asociados con comunicación y capacitación.</p> <p>5. Uno de los problemas más importantes de comunicación con los que cuenta la empresa es la comunicación a distancia o el uso del correo puesto que no se hace de manera adecuada lo que requiere una mejora importante.</p>

A partir de los anteriores resultados, se pudo concluir del tercer instrumento que (según cada variable):

1. PYMES FAMILIARES: La participación activa de miembros de la familia en la organización conlleva aspectos positivos y negativos tales como: cercanía y unión, así como conflictos de poder, prevalencia del vínculo sobre la experiencia y modelos de comunicación informales e ineficientes, respectivamente. En este escenario se convive con "problemas sin resolver" que se traducen en una mayor atención a los resultados que a las personas, baja asertividad en la comunicación y las relaciones personales y laborales, y deterioro del ambiente organizacional; donde se identifica la presentación permanente de re-procesos como potencialmente una de las mayores limitaciones del poco crecimiento actual de la empresa.
2. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: Existen elementos diversos que generan satisfacción e insatisfacción en los colaboradores de la empresa, tales como: reputación de la empresa en el mercado, compañeros de trabajo y unión del equipo; así como el horario de trabajo, las posibilidades de ascenso y la estabilidad laboral, entre otros, respectivamente. A través de este instrumentos los colaboradores sugieren una mayor inversión en el personal y su motivación, como también en la tecnología para así favorecer la competitividad y crecimiento de la empresa, aspectos que también los beneficiaría a ellos. Por otro lado, desde esta perspectiva en la organización no existen acciones o condiciones dirigidas al tema ambiental.
3. GESTIÓN DEL CAMBIO: Si bien la empresa brinda un espacio para el aprendizaje y aplicación de conocimientos con autonomía, se afirma que existen diversas dinámicas organizacionales o culturales ineficientes asociadas con la relación Empresa-Familia y la prevalencia de atención a los asuntos técnicos sobre los administrativos, donde las áreas más perjudicadas son la capacitación, el entrenamiento, la comunicación y la adaptación de nuevas tecnologías.

Estas conclusiones preliminares, obtenidas del análisis del instrumento 3 (Cuestionario), permiten afirmar que las dinámicas organizacionales, en general y originadas en su mayoría por la relación Empresa-Familia, presentan un alto grado de ineficiencia teniendo un impacto desfavorable e importante en la satisfacción laboral (componente social) y la competitividad

empresarial (componente económico-administrativo). La principal propuesta de mejora para el crecimiento empresarial por parte de los colaboradores va orientada al aumento de inversión tanto en el personal como en la tecnología.

Con el cierre de la revisión general de los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos, se procede al análisis de triangulación o análisis cruzado para la identificación de las prevalencias de contenido en las apreciaciones obtenidas en el proceso de recolección de información.

Triangulación de resultados

Para esta etapa del análisis de resultados se realizó una matriz de triangulación (Anexo E-Hoja 5) donde se realizó un análisis cruzado entre instrumentos y variables de estudio, teniendo en cuenta para el caso de la entrevista el nivel de relación del participante (familiar/externo). Con ello fue posible identificar las apreciaciones generales que se obtuvieron para las diferentes sub-variables o categorías:

Tabla 25 Sub-variables o categorías de análisis usadas en la matriz de triangulación

VARIABLE DE ESTUDIO	SUB-VARIABLE O CATEGORÍA
PYMES FAMILIARES	1. Empresas PYMES 2. Relación Empresa-Familia
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	1. Sostenibilidad Económica 2. Sostenibilidad Social 3. Sostenibilidad Ambiental
GESTIÓN DEL CAMBIO	1. Comportamiento Organizacional 2. Modelos y Resistencia al Cambio

De esta manera, se presenta a continuación los resultados finales por variable que se obtuvieron durante el análisis cruzado descrito anteriormente:

Tabla 26 *Resultados finales de triangulación por variable*

PYMES FAMILIARES	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL CAMBIO
<p>Si bien la empresa nació como respuesta a una iniciativa personal de la fundadora, la vinculación progresiva de diferentes miembros de la familia ha llevado a la organización a desarrollar dinámicas que inhiben la posibilidad de separar lo familiar de lo laboral lo que ha generado una serie de ventajas y dificultades permeando los dos sistemas. De manera general, los aspectos más relevantes dentro del análisis del comportamiento en la organización, donde se evidencian algunas diferencias entre las apreciaciones de los directivos-familia y los demás colaboradores, son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una transmisión de los valores y dinámicas familiares a la organización donde la expectativa de la familia difieren en ocasiones de la realidad organizacional o las expectativas de los colaboradores, puesto que se le da prioridad a los resultados sobre las personas. 2. Durante esa transferencia, los elementos que han generado mayor impacto son: los problemas no se solucionan sino que se evaden principalmente si estos son de tipo personal, y existe una dicotomía entre unión-independencia que se ve reflejada en la voluntad de ayuda mutua (trabajo en equipo) y la priorización de objetivos personales sobre los generales. Se habla de contar con una buena cercanía y nivel de participación 3. Aunque la autoridad y liderazgo están determinados y delegados a través de la estructura jerárquica, éstos funcionan de manera centralizada y se da poca autonomía a otros cargos por el mando, siendo afectados por el 	<p>Existe un evidente enfoque de tipo económico en la organización en donde se le da prevalencia sobre lo social y/o medio ambiental. Dentro de los aspectos más representativos de cada dimensión de la sostenibilidad se destaca:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Sostenibilidad Económica ha estado enmarcada en el crecimiento logrado gracias a la competitividad de la empresa basada en la calidad del servicio, la distribución de recursos (aunque poco aprovechados) y el posicionamiento, este último obtenido a través de la experiencia de la gerente por lo que se proyecta un problema de continuidad asociado también a la poca adaptación al cambio y relacionamiento de la empresa en otros sectores. 2. La Sostenibilidad Social hace parte de las preocupaciones de la empresa dado que, por un lado, el trabajo que realizan o para lo cual son contratados tiene un impacto en la sociedad importante puesto que son interventorías sociales. Este aspecto hace que la organización cuente con una responsabilidad y un compromiso importante frente a la comunidad, y el gobierno. Por otro lado, dicha preocupación también se basa en que el talento humano es considerado un activo de la organización ya que por el mecanismo de contratación con el estado, éstos se convierten en gran parte de lo que hace las propuestas de la empresa competitiva frente a su 	<p>En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad el cual le ha permitido mantener y aumentar la calidad de su servicio. Sin embargo, con la revisión realizada es posible encontrar que la implementación de dicho sistema no se ha logrado llevar a cabo en su totalidad puesto que no se cuenta con una cultura de mejoramiento continuo en la empresa que permita abordar y tratar los problemas desde la raíz generando así aprendizaje y cambios significativos en su forma de trabajo y las relaciones. De manera general, se afirma que en la empresa se han realizado cambios, principalmente a la hora de ejecutar los proyectos haciendo que estos funcionen de manera temporal. Algunas de las observaciones que se recogen del análisis son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe poca formalización en la empresa, tanto a nivel de comunicación, como para la gestión de cambios, el manejo y uso de tecnología, la seguridad informática, y la planificación, principalmente en el área administrativa. Es decir, la organización gira en torno a los proyectos que ejecuta y son pocas las acciones que van orientadas a generar mejoras sustanciales en su manejo empresarial, pese a que este es uno de los factores que más la diferencia de la competencia. 2. Existe una auto-percepción de ser una organización tradicional y operativa lo que limita su proyección desde un punto de vista estratégico que se ve reflejado en sus niveles de planificación y de cambio, donde se afirma que gran parte de las dificultades para poder llevarlos a cabo están asociados con los temores que existen alrededor de la distribución de poder, los beneficios, y el nivel de control, disciplina y esfuerzo en el trabajo; lo que hace que tanto colaboradores como los miembros de la familia no den ejemplo y no sigan las instrucciones dadas. 3. Si bien dentro de la documentación de la empresa se encuentran objetivos asociados a la innovación y la comunicación, dentro de

PYMES FAMILIARES	SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	GESTIÓN DEL CAMBIO
<p>vínculo familiar el cual permite que se generen conflictos de poder, re-procesos, lentitud y desautorización en las decisiones, órdenes múltiples, falta de claridad en los roles, dificultad para sancionar, poca formalización de la comunicación (siendo esta irrespetuosa y poco cordial entre los miembros de la familia y con los demás).</p> <p>4. Dentro de las apreciaciones donde difieren la familia de los externos se encuentran: el nivel de confianza depositado a los colaboradores, el trato respetuoso y profesional, los beneficios a los familiares puesto que también tiene efectos negativos en términos de retribución para los familiares, el sentido de responsabilidad que la dirección dice que sus colaboradores tienen mientras que los externos tienen la percepción de que la dirección cree que tiene que empujarlos.</p> <p>5. Dentro de las apreciaciones donde tanto la dirección/familia como los externos/colaboradores se encuentran de acuerdo están: en la empresa existe diálogo, las decisiones se toman con base en las necesidades y requerimientos de los proyectos, se trabaja con autonomía, responsabilidad y calidad, el aporte e involucramiento de la familia es bajo y los vínculos hacen que sea difícil sancionarlos o despedirlos.</p>	<p>competencia. De esta manera, el mantenimiento de las relaciones y el trato hacia los empleados-proveedores hace parte de las necesidades del negocio. Pese a ello, y también por motivos asociados con la contratación estatal, las condiciones de trabajo tales como la estabilidad laboral y el salario no favorecen la motivación o satisfacción de estos hacia la empresa.</p> <p>3. La Sostenibilidad Ambiental es la que menos trabajo e importancia tiene dentro de la organización, cuyas acciones son pocas e inconstantes a pesar de contar con un Sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial certificado.</p>	<p>su cotidianidad es poco lo que se ve reflejado, puesto que todos concuerdan en que la capacitación y la retroalimentación deben ser mejorados. Principalmente se afirma que: la innovación solo es posible a nivel de tecnología, a pesar de contar con un gran potencial innovador ya que la empresa fue pionera en el sector y los servicios que presta. Frente a este aspecto se afirma que la empresa cuenta con un nivel adecuado de tecnología ya que cuenta con todo lo necesario para poder desempeñar sus labores y esto a su vez es un diferencial respecto a la competencia; sin embargo, la inversión en este ítem cada vez es menor, y los colaboradores afirman que es necesario mejorar tanto el uso como adaptación de nuevas tecnologías dentro de la operación. Por otro lado, respecto a la comunicación, si bien se tienen establecidos canales formales, el canal de mayor uso es el rumor (informal), lo que no solo afecta el manejo empresarial sino el clima laboral, y el otro canal de mayor uso es el correo electrónico pero se afirma que no se hace un buen uso de este.</p> <p>4. Hay varios factores que permiten facilitar la gestión de cambios dentro de la organización dentro de los que se encuentran: liderazgo centralizado pero delegado a niveles de coordinaciones y direcciones, el reconocimiento de la necesidad tanto de un proceso de gestión de cambio como de un protocolo de familia que facilite la relación entre empresa-familia, el diseño de planes de contingencia y la apertura y gran disponibilidad de la gerencia para atender a las personas; y por supuesto la existencia de un sistema de gestión de la calidad.</p>

Para finalizar este apartado, y teniendo en cuenta el anterior proceso, se realizó una revisión de tipo comparativo entre los resultados obtenidos y el componente teórico con el fin de conceptualizar y dar soporte a los hallazgos del proceso de recolección de información para así fortalecer la justificación de las acciones a emprender a través del "Programa para la

Sostenibilidad de Pymes Familiares, basado en la Gestión del Cambio"; producto final de esta investigación. Dicho ejercicio fue la base para el desarrollo de la evaluación inicial y la definición del perfil empresarial, así como para identificación de la situación actual, la deseada y los factores protectores y de riesgo que conlleva la propuesta. De esta manera, se da inicio al Capítulo 4 el cual contiene la propuesta aplicada de la presente investigación (el ejercicio comparativo se encuentra en el Anexo E- Hoja 6 para su consulta).

Capítulo 5: Consideraciones finales

En este capítulo de cierre se plantean las recomendaciones generales que surgen a partir de los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación.

Recomendaciones

1. El estudio realizado permitió evidenciar la necesidad de continuar evaluando y diseñando alternativas que promuevan la mejora y fortalecimiento de las PYMES familiares. Para ello es indispensable que no solo el ámbito académico e institucional sigan profundizando en diferentes líneas de intervención, sino que los fundadores y miembros de las empresas se empoderen frente a los procesos de diagnóstico e identificación de factores de riesgo y de oportunidad dentro de sus organizaciones con el fin de lograr una sostenibilidad integral y permanencia del negocio en el mercado.
2. Si bien la investigación realizada va orientada a identificar los factores de riesgos a los cuales están expuestas las PYMES familiares con el fin de mitigarlos para evitar la mortalidad empresarial, es importante reconocer que los altos índices de muerte empresarial no solo se presentan en este tipo de empresa. Por lo anterior, las iniciativas y esfuerzos orientados a la identificación y reducción de riesgos de PYMES familiares también deben tener una aplicación viable en pequeñas y medianas empresas que no tengan el carácter de famiempresa, ya que algunas variables que influyen en la mortalidad están asociados con los factores de riesgo a los cuales están expuestas toda

iniciativa empresarial en su proceso de fundación, consolidación y crecimiento. Es por ello que se recomienda buscar mecanismos para plantear programas o modelos de intervención que logren abarcar con mayor amplitud al parque empresarial, independiente de su tipología o actividad productiva.

3. Existe una gran diversidad de propuestas diseñadas en diferentes países y momentos históricos que pueden favorecer la identificación e implementación de mejoras en las empresas con el fin de promover su sostenibilidad, sin embargo se logra evidenciar a través del índice de mortalidad que aún existe un amplio espectro en el que se debe trabajar para conseguir dicho objetivo, principalmente en términos de formación y capacitación de los fundadores y administradores de las PYMES. Por lo anterior, se recomienda diseñar programas de tipo educativo con el fin de sensibilizar a los directivos del parque empresarial nacional hacia la importancia que tiene su mejoramiento profesional en función de aumentar la productividad y sostenibilidad de los negocios que están a su cargo.

Conclusiones

Este apartado cuenta con dos tipos de conclusiones. De manera inicial, se presentan conclusiones alusivas a la pertinencia y significancia del proyecto realizado para el contexto social y empresarial del país; seguidas por las conclusiones obtenidas propiamente del desarrollo de la investigación y el producto final como objetivos primordiales de este documento:

Conclusiones generales sobre la pertinencia del proyecto

1. La presente investigación, si bien se basa en un estudio de caso, deja en evidencia y respalda las conclusiones a las cuales gran parte de los estudios sobre empresa familiar y PYMES han llegado respecto a la importancia que tienen éstas para la sociedad y la economía nacional. Por lo anterior, el presente proyecto se consolida como un aporte significativo respecto a las dinámicas que se llevan a cabo dentro de las empresas en la actualidad, las cuales aún presentan falencias semejantes al caso presentado pese al

énfasis y esfuerzo que se ha realizado tanto desde la comunidad educativa como empresarial hacia el fortalecimiento organizacional. Estos resultados permiten generar nuevos interrogantes respecto a cómo podría generarse un compromiso colectivo, tanto en las entidades públicas y privadas cuyo propósito es la mejora organizacional como de los empresarios, hacia la implementación de alternativas que fomenten el desarrollo de sus organizaciones, teniendo en cuenta que su perfeccionamiento en la gestión económica, social y medio ambiental permitirán a su vez incrementar el desarrollo general de nuestra sociedad y economía.

2. Los estudios sobre emprendimiento tanto en nuestro país como en otras fronteras permiten evidenciar que gran parte de estas iniciativas son resultado de las necesidades de supervivencia y desarrollo profesional de sus fundadores (debido a una carencia de oportunidades dentro del mercado laboral), las cuales se ejecutan en su mayoría sin un conocimiento previo respecto a las necesidades y demandas del mercado tanto laboral como empresarial. Lo anterior permiten concluir que es necesario fortalecer el fomento y formación en las nuevas generaciones respecto a temas de índole empresarial y administrativo que les permita identificar tanto las oportunidades de independencia laboral y financiera, así como de generación de nuevos productos y servicios para su comunidad; esto, teniendo en cuenta a su vez que la tecnología, la tecnificación y automatización de procesos, así como los cambios poblacionales, cada día conllevan una reducción importante en cuanto a plazas y cambios sustanciales en las dinámicas sociales respecto al deber ser de las empresas en la actualidad que están generando fenómenos tales como altos niveles de rotación, mayor preocupación por el balance entre trabajo y familia, entre otros, respectivamente.
3. Si bien instituciones internacionales de gran envergadura como la OIT, ONU, entre otras, han venido diseñando programas y objetivos orientados a la sostenibilidad, principalmente social y medio ambiental, se percibe una brecha importante entre las necesidades mundiales respecto a la consolidación del "trabajo decente", y sus mínimos que representan una calidad de vida laboral, así como hacia el cuidado y reparación del medio ambiente y los recursos naturales no renovables que nos han

permitido hasta la fecha logros importantes, como la conciencia colectiva y efectiva respecto a dichos temas, por su apreciación errónea de mayores gastos y menor utilidad para quienes lideran en la actualidad el parque empresarial de las PYMES.

Conclusiones sobre el desarrollo de la investigación y sus objetivos

1. El diseño metodológico del proyecto y su implementación permitieron de manera efectiva la identificación y análisis en el caso elegido de las tres variables de estudio. El abordaje desde las tres fuentes de información y el análisis cruzado realizado como parte de la búsqueda de factores de prevalencia en el contenido y las apreciaciones de diferentes miembros de los sistemas empresa-familia, permitieron destacar aquellos elementos o problemáticas de mayor incidencia en la organización desde donde fue posible estructurar, con el apoyo de los estudios revisados en el estado de arte, una propuesta integral y flexible dirigida a desarrollar, mejorar o fortalecer este tipo de empresas.
2. Por medio del proceso de recolección y análisis de información llevado a cabo como núcleo central de la presente investigación se pudo definir las características socio-económicas, de sostenibilidad y gestión de cambio en el caso de estudio, permitiendo evidenciar que la empresa cuenta con un enfoque principalmente económico en donde los elementos correspondientes a la calidad de vida laboral y el medio ambiente no hacen parte de la agenda de la organización. De la misma manera, fue posible identificar que si bien la organización es reconocida en el mercado por la calidad de su servicio, su importante reputación lograda a partir de los más de 20 años en el mercado es un factor dual de riesgo y de oportunidad debido a que por un lado no ha permitido la definición de una urgencia frente a la gestión del cambio necesaria para la readaptación de la empresa a las dinámicas actuales, pero por el otro puede ésta ser la razón más importante para que su fundadora y/o futuras generaciones tomen la decisión de efectuar una intervención de mejora en la empresa orientada a la sostenibilidad integral.
3. A través del estudio realizado fue posible identificar el rol que juega la familia dentro de la sostenibilidad empresarial y la gestión del cambio en ATI Internacional SAS.

Para este caso, la familia ejerce como factor de riesgo dado el efecto negativo que tiene la falta de regulación en la integración de los sistemas Empresa-Familia evidenciada en la información recolectada a través de los tres instrumentos. Los principales aspectos sobre los cuales la familia ejerce dicho impacto negativo son: a) estilo de liderazgo y toma de decisiones, b) manejo de conflictos, c) ambiente y cultura organizacional, y d) adaptación e implementación del cambio; todos ellos potenciales fuentes de desventaja competitiva y dificultades de continuidad. Esto hace referencia a un posible desafío de sostenibilidad empresarial, lo que puede conllevar a una pérdida económica y social; principal razón de preocupación sobre las cifras de mortalidad empresarial en el país.

4. El Programa diseñado como producto final del presente proyecto fue un proceso de desarrollo en el cual al identificar a través de la investigación un radio de intervención de mayor amplitud tomando los efectos de la relación Empresa-Familia, se evidenció la necesidad de elaborar una propuesta integral en donde se abordaran no solo aquellos componentes que permitieran una mejora en la interacción de los sistemas sino el impacto que ésta ha tenido en los diferentes niveles de la organización y su sostenibilidad. Para ello, fue preciso realizar un estudio exhaustivo sobre diferentes propuestas existentes asociadas a las temáticas a tratar, ejercicio que permitió no solo generar un planteamiento dirigido a la empresa familiar, siendo el Programa una propuesta genérica- modular en donde se encuentran integradas estrategias de diferente índole bajo un esquema circular que permita no solo el desarrollo, mejora o fortalecimiento estático de la empresa, sino una verdadera expectativa de perdurabilidad a través de la mejora y cambio continuo como respuesta a la demanda permanente del entorno dinámico en el que nos encontramos actualmente a nivel global.

Referencias

- Anaya-Vélez, EJ. (2014) *Factores determinantes de la Perdurabilidad de las empresas MIPYMES Comerciales en el municipio de Sincelejo-Sucre: Apreciaciones de los directivos*. Tesis Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/46428/1/edgarjoseanayavelez.2014>
- Andrade, H. (2005) *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo: España
- Argandoña, A. (2012) *Otra definición de responsabilidad social*. Comentario de la cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de las empresas y Gobierno Corporativo. IESE Business School Universidad de Navarra. Tomado el 10 de mayo de 2016, de: http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril_tcm4-79450.pdf
- Arredondo-Trapero, FG. y Vásquez-Parra, JC. (2013) Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. En, *Cuadernos de Administración*, 26 (46): 135-158
- Asamblea General de las Naciones Unidas (1987) *Desarrollo Sostenible*. Tomado el 10 de mayo de 2016, de: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- ATI Internacional (2014a) *Manual de Calidad*. Bogotá-Colombia
- ATI Internacional (2014b) *Informe de resultados diagnóstico de comunicación*. Bogotá-Colombia

ATI Internacional (2015) *Informe Planeación Estratégica 2015-2018*. Bogotá-Colombia

Ballina-Ríos, F. (2004) *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la Administración*. Tomado el 1 de noviembre de 2015, de: <http://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>

Brenta, N. (2009) *Ciclo de vida de las empresas dinámicas en Argentina: Informe Final*. Tomado el 10 de noviembre de 2015, de: http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20Brenta_.pdf

Cardona, M., Vera, LD. y Tabares-Quiroz, J. (2008) *Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los Programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín*. Tomado el 25 de abril de 2016, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernosinvestigacion/article/view/1274/115>

Dirección de Gestión del Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014) *Tablero de Indicadores*. Tomado el 30 de octubre de 2015, <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-Economico/Tablero-de-indicadores>

Escobar-Gallego, W. (2013) *Marco Legal para la Política Nacional de Emprendimiento*. Tomado el 26 de abril de 2016, de: <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

Gallopin, G. (2003) *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Tomado el 14 de abril de 2016, de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es.pdf?sequence=1

García-Solarte, M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. En, *Cuadernos de Administración*, (42): 43-61

GEM (2015) *Global Entrepreneurship Monitor Colombia*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://gemcolombia.org/gemcolombia/>

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2009) *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (Ed. 13). McGraw Hill: México

- Gobierno Nacional República de Colombia (2000) *Ley 590 de 2000*. Tomado el 1 de Agosto de 2014, de: <https://mincit.gov.co>
- Griffin, RW. y Moorhead, G. (2010) *Comportamiento Organizacional* (Ed. 9). Cengage Learning Editores: México
- Jaramillo-Naranjo (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. En, *Pensamiento y Gestión*, 18: 103-137
- Hernández-Calzada, MA., Mendoza-Moheno, J. y González-Fernández, L. (2007) *La Complejidad del Estudio de la Cultura Organizacional*. Tomado el 2 de septiembre de 2014, de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524039.pdf
- Hernández-Córdoba, A. (1998) *Familia, ciclo vital y psicoterapia sistémica breve*. Editorial El Buho: Colombia
- Hernández- Sampieri, MC., Fernández- Collado, C., y Baptista- Lucio, P. (1991) *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill: México
- Hitt, M., Black, S. y Porter, LW. (2006) *Administración* (Edición 9). México: Pearson Educación
- Jiménez-Herrero, LM (2002) *La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio*. Tomado el 14 de abril de 2016, de: http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_800_6584__9104052062A6C18EDC01F0D7CB42BC1E.pdf
- Lefcovich, M. (2004) *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>
- Leiva-Bonilla, JC (2006) PYMES: ciclo de vida y etapas de su desarrollo. En, *TEC Empresarial*, 1 (1): 38-42

- Luna-Correa, JE (2012) *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Disertación doctoral en Administración. Tomado el 10 de noviembre de 2015, de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Martínez-Carazo, PC. (2006) El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. En, *Pensamiento & Gestión*, 20: 165-193
- Martínez-Rodríguez, S. (2010) *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. Tomado el 10 de noviembre de 2015, de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CompetitividadInnovacionEmpresasCrecimiento.pdf>
- Mendoza, O. (2013) Mortalidad Empresarial. En, *Portafolio*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande: Ley 905 de agosto de 2004. Tomado el 5 de noviembre de 2016, de: http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande
- Ministerio del Trabajo (2016) *Pensiones*. Tomado el 30 de mayo de 2016, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html>
- Muñoz-Montaña, JC. (2007) Sobre emprendimiento y empresarismo: apuntes para una aproximación conceptual que oriente su abordaje educativo como tendencia en las Escuelas de Negocio. En, *Revista Académica e Institucional de la UCPR*, 79. Tomado el 26 de abril de 2016, de: <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/paginas/article/view/1702/1609>
- OIT (2013) *Los empleos verdes se vuelven realidad: progreso y perspectiva 2013*. Tomado el 10 de noviembre de 2015, de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_318069.pdf
- OIT (2015a) *Empresas Sostenibles*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/sustainable-enterprises/lang--es/index.htm>

- OIT (2015b) *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- ONU (2016) *Objetivos de desarrollo sostenible*. Tomado el 30 de octubre de 2016, de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Pachón, X. (2007). La familia en Colombia a lo largo del siglo XX. En: Y. Puyana and M. Ramírez, ed., *Familias: cambios y estrategias*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas : Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de Integración Social, pp.145- 159.
- Pinillos, AA. y Fernández- Fernández, JL (2011) De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. En, *Sostenibilidad Corporativa*. Tomado el 14 de abril de 2016, de: http://albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf
- Portafolio (2015) *Tasa de desempleo en agosto fue de 9,1 %, reportó el Dane*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-agosto-2015-colombia-dane>
- Quesada, H. (2012) ¿Qué es una empresa sostenible?. En, *Archivo La Nación*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: http://www.nacion.com/archivo/empresa-sostenible_0_1267873322.html
- RACEF (2007) *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. Tomado el 14 de abril de 2016, de: <http://www.femp.es/files/566-100-archivo/Manual%20RSE.pdf>
- Redacción El País (2010) *Colombia crea pocas empresas sostenibles*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-crea-pocas-empresas-sostenibles>
- Restrepo-Puerta, LF., Maldonado, C., Méndez-Álvarez, CE., Rivera-Rodríguez, H., Mendoza, L., y Vélez-Bedoya, R. (2008) Modelo para que las empresas vivan más tiempo. En, *Universidad, Ciencia y Desarrollo de la Universidad El Rosario*. Tomado el 30 de

- octubre de 2015, de: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-1/ur/Modelo-para-que-las-empresas-vivan-mas-tiempo/>
- Ricart-Costa, JE; Rodríguez-Badal, MA; Sánchez-Hernando, P. y Ventoso-Rañón, L. (2006) *Empresa Sostenible*. Fundación BBVA: Bilbao
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional (Ed 8va)*. Prentice Hall- Pearson: México
- Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J. (1999) *Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en las PYMES*. Tomado el 26 de abril de 2016, de: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/609/mgc.pdf;jsessionid=183CE92C7867841308A004FCEB2B63B7?sequence=1>
- Ruiz-Restrepo, J. (s.f.) *El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución*. Tomado el 2 de noviembre de 2015, de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/74/142>
- Sánchez, S. (2013) *Una mirada al empleo verde en Colombia*. Tomado el 12 de noviembre de 2015, de: <http://www.ecosiglos.com/2013/05/empleo-verde-en-colombia.html>
- Segovia-Rodríguez, A. (2012) *Dinámicas de las Famiempresas y su incidencia en el desarrollo socioeconómico: una perspectiva de derechos y de género*. Magister en Trabajo Social con énfasis en familia y redes sociales. Universidad Nacional de Colombia: Colombia
- Thévenet, M. (1992) *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid
- Varela, R., Moreno, J. y Bedoya, M. (2014) *Colombian Entrepreneurial Dynamics*. Universidad ICESI: Colombia
- Vecino, JM (2010) *Los nuevos retos de la gerencia estratégica*. Tomado el 30 de octubre de 2015, de: <http://www.degerencia.com/articulo/los-nuevos-retos-de-la-gerencia-estrategica>
- Vélez-Montes, D., Holguín-Lagos, H., De la Hoz-Pinzón, GA., Durán-Bobadilla, Y. y Gutiérrez-Ayala, I. (2008) *Dinámica de la Empresa Familiar: Estudio Exploratorio en Colombia*. FUNDES Internacional: Colombia